

# KÖZSZOLGÁLATI ÉLETPÁLYA ÉS EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS

Petró Csilla–Stréhli-Klotz Georgina

*Személyügyi szolgáltatások a közzszolgálatban*  
(„Közzszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány)

ISBN 978-615-5269-49-3



KÖZIGAZGATÁSI ÉS IGAZSÁGÜGYI  
MINISZTERIUM

ÁROP-2.2.17 | Új közzolgálati életpálya | Emberi erőforrás gazdálkodás és közzolgálati életpálya kutatás

---

# SZEMÉLYÜGYI SZOLGÁLTATÁSOK A KÖZZOLGÁLATBAN

(„Közzolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány)

PETRÓ CSILLA<sup>1</sup>  
STRÉHLI-KLOTZ GEORGINA<sup>2</sup>

Kiadja a Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó (1085 Budapest, Somogyi Béla u. 6.; [www.mhk.hu](http://www.mhk.hu)).  
Felelős kiadó: Majláth Zsolt László ügyvezető.

---

<sup>1</sup> doktorandusz, Nemzeti Közzolgálati Egyetem

<sup>2</sup> pszichológus, BM Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóság

## Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés.....	3
2.	Elméleti áttekintés.....	5
2.1.	Informatika.....	6
2.2.	Munkaügyi kapcsolatok.....	7
2.2.1.	Érdekképviselő.....	8
2.2.2.	Magyar Rendvédelmi Kar és Magyar Kormánytisztviselői Kar.....	9
2.3.	A jó kormányzáshoz köthető követelmények.....	10
2.4.	Stratégiai tervezés.....	11
3.	A kutatási eredmények értékelése.....	12
3.1.	A Módszertan.....	12
3.2.	Az emberi erőforrás rendszerek informatikai támogatása.....	13
3.3.	Munkaügyi kapcsolatok.....	19
3.4.	A jó kormányzáshoz köthető normatív követelmények.....	21
3.5.	Az emberi erőforrás szervezeti egységének stratégiai feladatai.....	22
3.5.1.	Pályázatokra vonatkozó kérdéskör.....	22
3.5.2.	Foglalkozás-egészségügyre vonatkozó kérdések elemzése.....	23
4.	Összegzés, konklúzió.....	25
	Irodalomjegyzék.....	27
	Mellékletek.....	29

## 1. Bevezetés

Jelen tanulmányban a Közzolgálati Humán Tükör felmérés 2013 kérdőív személyügyi szolgáltatások humánfolyamataira vonatkozó kérdéseit vizsgáljuk, mely rendkívül széles területet foglal magába. Bemutatja az állomány e területekhez kapcsolódó attitűdjét illetve megítélését. A személyügyi szolgáltatások alá több egymástól funkciójában teljesen különálló tevékenység is besorolható. A vizsgált területek közül kiemelkednek az informatikai rendszerek, amelyek jelentős hatással vannak az emberi erőforrás valamennyi területére a toborzástól egészen a statisztikai adatszolgáltatásig. Vizsgálata elsősorban a speciális, HR adminisztrációt támogató informatikai rendszer használatára terjed ki. A személyügyi szolgáltatások vizsgált témakörébe tartozik továbbá az érdekképviselői szervezetekkel, a kamarákkal és az egyéb együttműködő partnerekkel való kapcsolattartás, de ugyanígy a munkatársakkal, a vezetőikkel való együttműködés is. A kérdőívben több olyan terület is felbukkan (etikai kódex, fenntarthatósági terv stb.), amelyek nehezen kapcsolhatók a fent említett főbb humánfolyamatok kategóriáihoz, azonban jelentős hatással vannak a modern HR tevékenységekre, így elemzésük is nélkülözhetetlen.

A személyügyi tevékenység által nyújtott szolgáltatásokat a tevékenység jellege szerint külön csoportba soroltuk. Az első kategóriában a személyügyi adminisztrációhoz szorosan tartozó és azt támogató informatikai rendszer jelenlegi helyzetét mutatjuk be. A személyügyi informatikai rendszerekre vonatkozó kérdéskör vizsgálatának fő célja, hogy általános képet kapjunk a személyügyi szolgáltatások humánfolyamatairól. Arról, hogy a személyügyi adminisztratív folyamatok milyen rendszereken, milyen hatékonysággal működnek. Mennyire képes a közszolgálati HR elektronizálni tevékenységét és azt ez idáig mely funkciókra terjesztette ki? A 360 fokos elemzési technika segítségével arról is képet kaphatunk, hogy a munkatársaknak mennyi információja van ezen tevékenységekről, illetve folyamatokról.

A második kategóriába a munkaügyi kapcsolatokat és az ehhez tartozó érdekképviselői szervezetekre vonatkozó tevékenységeket csoportosítottuk, mint az érdekegyeztetés, az üzemi tanácsal való kapcsolatok. A személyügyi szolgáltatások témaköréhez tartoznak a munkaügyi kapcsolatok is, melyek esetében arra voltunk kíváncsiak, hogy a közszolgálatban milyen érdekképviselői szervezetek működnek és ezek mennyire ismertek a tisztviselők, illetve a hivatásos állomány tagjai számára?

A harmadik kategóriában pedig a szorosan vett jogállásra vonatkozó szabályokon túlmutató, a jó kormányzáshoz (good governance) köthető normatív előírások, elvek (pl. etikai kódex, integritás) működését vizsgáljuk a közszolgálaton belül. Az előbbi kategóriához hasonló célt tűztünk ki a jó kormányzáshoz kötődő normatív előírások, értékek szerepével kapcsolatban is. Témánk szempontjából különösen érdekes lehet, hogy ezen előírások, értékek alig néhány éve jelentek meg követelményként a közigazgatás számára, így értelemszerűen alkalmazásuk kevésbé kiforrott.

A személyügyi szolgáltatások részeként negyedikként tárgyaljuk a HR stratégiai szerepéhez kapcsolódó elemeket, ide értve elsősorban a HR projekt és pályázati tevékenységét, illetve a foglalkozás-egészségügy szolgáltatására vonatkozó kérdéseket.

A stratégiai tervezés témaköre szintén rámutat arra, hogy mennyire hangsúlyosan jelennek meg ezek az elemek az emberi erőforrás tevékenység végrehajtása során. A jelen kormányzati ciklusban a kormány nagy hangsúlyt fektetett a közigazgatás fejlesztését célzó programok elindítására. Ezek közös jellemzője, hogy kiterjednek az államigazgatás egészére, de személyi szinten céljuk a kormánytisztviselők számára biztos, presztízst jelentő életpálya, illetve

hivatásút biztosítása is. Ez a 2011-ben, valamint a 2012-ben megjelent Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program fontos célkitűzése, egyben a személyzeti politika újradefiniálása. A közszolgálat egészére vonatkozóan (beleértve a rendészet, a honvédelem és a civil közigazgatási pályákat egyaránt) a program célja egy vonzó, kiszámítható életpálya biztosítása, melynek fontos jellemzője az előmeneteli rendszer újradefiniálása és a közszolgálaton belüli átjárhatóság biztosítása. A cél egy olyan hatékony közigazgatás létrehozása, melynek személyi állománya elkötelezett és motivált.

A stratégiai célok közé illeszkedik a foglalkozás-egészségügyi feladatok újradefiniálása. A foglalkozás-egészségügy célja annak biztosítása, hogy a feladatok végrehajtásához szükséges személyi állomány fizikai és pszichikai szempontból egyaránt alkalmas legyen a rábízott feladatok ellátására. Vizsgálatunk arra keresett választ, hogy a szervezet biztosítja-e a jogszabályok által előírt kötelező foglalkozás-egészségügyi elemeket, illetve többlet és speciális ellátások formájában mekkora hangsúlyt helyez e tevékenységre, azaz mennyire tekinti stratégiai szempontból fontosnak a munkatársaik fizikai és mentális jólétét.

## 2. Elméleti áttekintés

A következő részben áttekintjük azokat az elméleteket, melyek tudományos igényességgel rendszerezik a személyügyi szolgáltatások főbb jellemzőit.

Az emberi erőforrás menedzsment történeti áttekintése során figyelmet fordítunk ezek típusaira és történeti fejlődésre. Számos megközelítés létezik a HR fejlődésének strukturálására. Jelen tanulmányban a Peretti<sup>3</sup> által leírt elméletet ismertetjük, mert az ő általa alkalmazott megközelítés illeszkedik leginkább a tanulmány gondolatmenetéhez, illetve kínál megfelelő modellt a személyügyi szolgáltatások egymásra épülésére. A modell periódusokkal írja le a személyügyi tevékenység fejlődését, ami által az is kifejezhető, hogy jelenleg a közigazgatás milyen fejlettségi szinten helyezkedik el. Véleményünk szerint a tevékenység egészére vonatkozóan a közigazgatás jelenleg a második szinten található, míg néhány funkciót a harmadik szintnek megfelelően működtetnek.

Az elmélet a személyügyi szolgáltatások fejlődés tekintetében öt fejlődési szakaszt különböztet meg:

1. A második világháborút követően az 50-es évekig a „Personnel Administration” korszakban a HR a vállalatvezetés alárendeltjeként minden adminisztratív feladata mellett a személyügyi nyilvántartás vezetését is végzi.
2. A hatvanas években a személyügyi tevékenység a vezetés szerves részévé válik. Ez a „Personnel Management” korszak, amelyet a munkaerő-gazdálkodás jellemez. A kor jelentős költsége a munkabér; az azzal való gazdálkodás lényeges megtakarításokhoz vezethet.
3. A hetvenes években a fejlett piacgazdaságokban rohamos fejlődésnek indult a személyügyi tevékenység. A „Human Resource Management” az emberi erőforrás-gazdálkodás komplex rendszerelméletű megközelítését és az emberrel foglalkozó szervezeti egységek tevékenységének integrációját hozta magával.
4. A nyolcvanas években az emberi erőforrás stratégiai erőforrássá, az emberi erőforrás-gazdálkodás a stratégiai vállalatvezetés részévé válik. A „Strategic Human Resource Management” középpontjában a szervezeti célok és a dolgozók egyéni igényeinek, aspirációinak az összehangolása, a munkaügyi kapcsolatok, a participatív vezetés kerül.
5. A kilencvenes évekre az emberi erőforrás-gazdálkodás világszinten elfogadottá, szükségessé és elismertté válik. A szakirodalom szerint a nemzetközi emberi erőforrás-menedzsment és a nemzeti emberi erőforrás-menedzsment önállósulása, elkülönülése figyelhető meg. Ennek oka részben a multinacionális vállalatok térhódítása, részben az egységes európai munkaerőpiac követelményeihez való alkalmazkodás igénye.

E folyamatokat először a magánszféra vállalatai, később a nemzetközi multinacionális vállalkozások generálták. A multinacionális vállalkozások folyamatosan ésszerűsíteni igyekeztek folyamataikat, és ráébredtek, hogy az emberi erőforrás menedzsment segítségével hatékonyabbá válhat a vállalat egész tevékenysége is. A vállalatirányítási rendszerek

<sup>3</sup> BAKACSI Gy (2004): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.

megjelenésével és az informatikai rendszerek gyors fejlődésével már az is egyértelművé vált, hogy a profit maximalizálása sok esetben hosszú távon nem kifizetődő, hiszen a hatékony előrelátó működés sokszor ellentmondásban van a haszonelvűséggel.

Komoly vállalati kudarcok és bukások mutattak rá arra, hogy a vállalkozások felelősséget kell, hogy vállaljanak társadalmi környezetük fenntarthatóságáért. A felelős vállalatvezetés (corporate governance) gondolatának terjedése közelítette egymáshoz a magánszféra és a közszféra szervezeti működésre vonatkozó elveit és gyakorlatát, egyúttal újabb impulzust adott az emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozó elméletekhez.

## 2.1. Informatika

A humán erőforrás menedzsment és az infokommunikációs technológia kapcsolatrendszerét vizsgálva a szakirodalom feldolgozása kapcsán<sup>4</sup> arra jutottunk, hogy a HR számítógépesítése egészen az 1960-as évekre nyúlik vissza. A humán erőforrás menedzsment és az információs technológiák használata az 1960-as évek végén Amerikából egy időben terjedt el a nagyvállalati gyakorlatban. A technológiai fejlődés számítógépek megjelenésével a kezdetektől közvetlenül kihatott az emberi erőforrás menedzsment funkciókra.

A személyügyi tevékenységek fejlődésének különböző periódusaihoz (lásd Armstrong és Peretti munkásságát)<sup>5</sup> különböző technológiai támogatási szinteket találunk. Az emberi erőforrás menedzsmentet támogató informatikai alkalmazások fejlődése és a személyügyi tevékenység fejlődése párhuzamba állítható, ugyanígy a közigazgatásban jelenlegi szintje is meghatározható.

Álláspontunk szerint a kutatásban vizsgált szervezetek (államigazgatás, önkormányzat, rendvédelem) több személyügyi funkció működtetéséhez használnak informatikai rendszereket, viszont integrált rendszereket egyáltalán nem vagy csak egy-egy szervezet használnak.

Az egyes periódusok kapcsolatrendszere az alábbiakban foglalható össze:

- A „Personnel Administration” korszakban az informatikai támogatás a bérszámfejtésre, a munkaidő és szabadságok nyilvántartására, valamint a személyes adatok kezelésére terjedt ki.
- A „Personnel Management” periódusban fejlődésnek indultak az úgynevezett Humán Informatikai /HI/ rendszerek. A munkatársak és a munkakörök adatai mellett a humán erőforrás menedzsment funkciók is „számítógépre kerültek”. A toborzás, a kiválasztás, a beillesztés, a teljesítménymenedzselés, a javadalmazás, az oktatás és a képzés informatikai támogatást kapott: számítógépes programokat fejlesztettek ezen tevékenységek hatékony adminisztrációja érdekében.
- A „Human Resource Management” fejlődési szakaszban megjelentek a Human Resource Information Systems (HRIS) alkalmazások, amelyet a magyar szakirodalom Emberi Erőforrás

<sup>4</sup> MAJÓ, Z.–DOBAY, P.: *Az emberi erőforrás menedzsment informatikai támogatása*. In.: Karoliny, M.–Poór, J.: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* pp.: 449–474 Complex Kiadó, Budapest.

<sup>5</sup> BAKACSI Gy (2004): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.

Informatikai Rendszerként (EEIR)<sup>6</sup> használ. Ezek a rendszerek a személyes adatok nyilvántartásán és az emberi erőforrás menedzsment funkciókon (a toborzástól a teljesítményértékelésen keresztül a cafeteria rendszerig) túl már interaktív módon kiterjednek a szervezeti kommunikációra, és a döntéstámogatásra. Az infokommunikációs technológiák megjelenése a fent bemutatott informatikai (szoftveres) támogatás mellett szemléletváltást is eredményezett a HR munkában.

## 2.2. Munkaügyi kapcsolatok

A munkaügyi kapcsolatok eredete az ipari forradalom időszakához nyúlik vissza. A munkaügyi kapcsolatok létrejötte, működése elválaszthatatlan bizonyos társadalmi, politikai és gazdasági feltételektől, valamint a munkaügyi kapcsolatok szereplőinek együttműködésére vonatkozó követelményektől. A rendszerváltás utáni Magyarországon átalakultak és megújultak ezek a rendszerek, új minőségében és tartalmában más lett a munkavállalók és a munkáltatók kapcsolata, átalakult maga az állam, megváltozott annak feladatrendszere.<sup>7</sup>

A munkaerő piac két szereplője, a munkaadó és a munkavállaló érdeke alapvetően eltér egymástól. A munkaadó elsődleges célja a haszon, a piaci részesedés, növekedés elérése, míg a munkavállaló számára a bér, jelen esetben az illetmény, a biztonság, a megfelelő munkafeltételek, az érvényesülés, stb. a legfontosabb tényező. A munkavállaló minden esetben arra törekszik, hogy saját lehetőségeinek megfelelően az érdekeit érvényesítse és az általa végzett munkát minél jobban értékesítse, hasznosítsa. Jelen helyzet már önmagában is elosztási, rendelkezési, esetleg hatalmi vitát, konfliktust generálhat, hiszen a munkaadó és a munkavállaló céljai alapvetően különböznek. A konfliktust még külön felerősíti, hogy ugyanannak a szervezetnek a keretei között akarja mind a két fél érvényesíteni saját érdekét. Habár a résztvevők a legtöbb esetben képesek saját érdekeik képviselésére és céljaik elérésére, mégis a munkaerőpiacon a hatalmi eszközök és a lehetőségek kihasználása közel sem egyenlő. A munkaadó az esetek legnagyobb részében erőfölénnyel rendelkezik a munkavállalóval szemben, hiszen sokkal erősebb és hatékonyabban tudja érdekeit érvényesíteni. A munkavállaló ebből adódóan sokszor hátrányosabb helyzetben van, így nem marad más lehetősége, mint az összefogás, a kollektív fellépés, illetve végső esetben a munkaharc vagy a károkozás. Ez a jelenség a gazdasági válság egyik jellemző tünete, hiszen a kereslet és a kínálat nincs arányban egymással, de hasonló a helyzet abban az esetben is, mikor hiányszakmáról beszélünk. Elmondható az is, hogy az iskolázottság sok esetben hozzájárul a munkavállaló érdekeinek hatékonyabb érvényesítéséhez. Ezen tényezők nem oldják meg a konfliktushelyzetet és a kialakult állapot egyik fél számára sem jelent stabil és kiszámítható környezetet. Ezért kell törekedni a konfliktusos helyzetek csökkentésére, mivel a munkaadó és a munkavállaló egyaránt egymásra van utalva. Egyértelmű, hogy amennyiben a két fél összefog, az erősíti, ellentétük pedig gyengíti a gazdaságot és a társadalmi békét is.

A munkaügyi kapcsolatok célja, feladata a konfliktusok, konfliktushelyzetek megelőzése; a konfliktusok, konfliktushelyzetek feloldása, valamint a konszenzus megteremtésének elősegítése. A munkaügyi kapcsolatok rendszere azért jött létre, hogy lehetőleg társadalmi és

<sup>6</sup> MAJÓ, Z.–DOBAY, P. (2009): *Az emberi erőforrás menedzsment informatikai támogatása*. In.: Karoliny, M.–Poór, J.; *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* pp.: 449–474 Complex Kiadó, Budapest.

<sup>7</sup> BERKI E. (1998): *Munkaügyi kapcsolatok közszolgálatban*. BKE VKI, Budapest.



gazdasági károk nélkül, a két fél érdekeinek figyelembevételével, kölcsönös megállapodáson alapuló, együttes érdekérvényesítéssel meg tudjuk előzni, vagy fel tudjuk oldani a konfliktust.<sup>8</sup>

A munkaügyi kapcsolatok filozófiája szerint abban az esetben, ha érdekkonfliktus lép fel a felek között, akkor azt tárgyalásos úton kell feloldani. Olyan kapcsolatrendszer kell intézményesíteni a résztvevők között, melynek segítségével feloldható a kiinduló tényleges konfliktus. A két terület közötti mediatív tevékenység fő célja, hogy konszenzusra juttassa az alapvetően „partneri” szerepben lévő résztvevőket. Nem pedig annak szembeállítására törekszik. Elősegíti közöttük a konszenzus megteremtését, a kölcsönösen előnyös együttműködést. Ehhez azonban arra van szükség, hogy a két fél között feloldhatóvá váljon a kiinduló hatalmi asszimetria, egyenrangú felek, partnerek közötti kapcsolatrendszer kell kialakítani. Ennek érdekében a munkaügyi kapcsolatok rendszere elsősorban az eredetileg gyengébb pozícióban lévő munkavállalók érdekérvényesítési szándékát támogatja, egyúttal megfelel a munkáltató hosszú távú, az emberi erőforrást és a munkavállalók azonosulását stratégiai tényezőként kezelő érdekeinek.

A munkaügyi kapcsolatok lényege végül is a munkaerő-piaci partnerek intézményesített együttműködése. A felek a kölcsönös bizalom és a megállapodási készség alapján, elsősorban tárgyalások útján, a másik fél érdekeinek figyelembevételével oldják fel a közöttük kialakuló konfliktusokat. Kölcsönkapcsolat ez, amely a viszonyok kiegyensúlyozottságára irányul egy szimmetrikus kapcsolatrendszerben. Az intézményesítés ezt a szimmetriát támasztja alá. Legalizálja a kapcsolatokat, biztosítja a partnerek egyenrangúságát, megadja a játékszabályokat és a felhasználható eszközöket: ezzel segíti elő a konfliktusok megegyezéssel való feloldását.<sup>9</sup>

### 2.2.1. Érdekképviselő

A munkaügyi kapcsolatok a munkaerőpiac szereplői, vagyis elsősorban a munkaadók (a munkáltatói pozíciót betöltők) és a munkavállalók, illetve harmadik félként a kormány között kell, hogy kialakuljanak. Ezek többnyire mégsem közvetlenül az egyes munkavállalók és a munkaadók között szerveződnek, hanem külön érdekképviselők közbeiktatásával. Ennek egyrészt az az oka, hogy az egyes munkavállalók szintje közvetlenül túl sok szereplőt vonna be. Másrészt – és ez a legfőbb ok – az egyes munkavállalók hátrányos helyzetben vannak a munkaadókkal szemben, nem egyenrangú a partnerkapcsolat. Ezért a munkavállalók a koalíciós szabadság elve alapján, közösen lépnek fel, közös érdekképviselőt hoznak létre, amire értelemszerű válasz a munkáltatók hasonló szerveződése. Az érdekképviselő célja az egyidejűleg szétszórta és önmagában gyenge érdekérvényesítési törekvések, illetve képességek összefogása, az érvényesülés esélyeinek javítása azzal, hogy a közös fellépéssel megsokszorozható az egyes szereplők ereje. Az érdekképviselői szervezet ehhez nyújt többnyire társadalmilag elismert, legitim és szabályozott szervezeti keretet. Elősegíti az érdekek feltárását, megfogalmazását és egyeztetését, képviselőt és védelmet nyújt más érdekekkel és értékhordozókkal szemben. A szervezet tagsága, a sok egyedi gazdasági alany egymással összefogva már jelentős erőt képviselhet az érdekharcban, így létrejöhet az az erőegyensúly, partneri viszony, kölcsönös elismertség, tolerancia, megegyezési készség, amely a konszenzustermelés, a megállapodás alapfeltétele.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Dr. KOCSONDI József–DAJNOKI Krisztina (2008): *Munkaügyi kapcsolatok, Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szaktudás Kiadó Ház., pp. 145–164

<sup>9</sup> LÁSZLÓ Gy. (2001): A munkaügyi kapcsolatok rendszere. In: *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Szerk: Poór J.–Karoliny M.-né, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 333–371. p

<sup>10</sup> LÁSZLÓ Gy. (2001): A munkaügyi kapcsolatok rendszere. In: *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Szerk: Poór J.–Karoliny M.-né, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 333–371. p

A rendvédelmi szerveknél és a közigazgatásban a felvázoltakhoz képest némileg más viszonyokat találunk. A munkáltató nevében maga az állam lép fel, amely nem csak több százezer állami alkalmazottnak ad munkát, de képes a munkavégzésre és a szakszervezetek működésére vonatkozó jogszabályok megalkotására. A rendvédelmi szervek és a közigazgatás abban is különbözik a magánszférától, hogy nem termékeket állít elő, hanem olyan speciális (köz)szolgáltatást nyújt, amely elengedhetetlen az állami-gazdasági-társadalmi folyamatok zavartalanságához. Vagyis a szakszervezetek nyomásgyakorlása esetén e közszolgáltatások ellátása kerül veszélybe, amely nem csak a munkáltató-munkavállaló relációkat károsítja, de jelentős mértékben kihat a társadalom többi, a konfliktusban nem érintett szereplőjére is. Ebből következően sok országban korlátozzák az állami alkalmazottak szervezkedési szabadságát, illetve sztrájkjogát annak érdekében, hogy bizonyos alapszolgáltatások (bűnüldözés, orvosi ellátás, jogalkotás) biztosítható legyen. Ezen jogok korlátozásáért cserébe az állam bizonyos többletjogosítványokat biztosít az állami alkalmazottak számára (pl. életpálya, többletszabadság, 13. havi fizetés).

### 2.2.2. Magyar Rendvédelmi Kar<sup>11</sup> és Magyar Kormánytisztviselői Kar<sup>12</sup>

Magyarországon a rendvédelmi és a kormánytisztviselői érdekek becsatornázására kötelező tagságon alapuló szervezetek, a Magyar Rendvédelmi Kar és a Magyar Kormánytisztviselői Kar jöttek létre. A Magyar Kormánytisztviselői Kar létrehozása elsőként a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program célkitűzéseiként jelent meg. Ahogy azt Jávör András, az MKK elnöke megfogalmazta: „a kamara létrehozásának célja, hogy egységes szervezeti, jogi és működési kereteket biztosítson számukra a szakmai érdekképviselő, a jogvédelem, a szakmai feladatellátás területén, magára vállalva egyes állami feladatokat is.”<sup>13</sup> A kamarai érdekvédelem létrehozásának fontos oka volt a szakszervezetek alacsony jelenléte az államigazgatási szervek körében. Az alapvetően a tagjainak érdekképviselésével foglalkozó szervek vélhetően kevésbé tudták képviselni a kormánytisztviselők egészét, ugyanakkor alacsony saját forrásaik miatt lehetőségeik korlátozottak voltak.

A fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény (a továbbiakban Hszt.) módosítására irányuló, a közszolgálati életpályák összehangolásával összefüggő, valamint egyes munkaügyi tárgyú törvények módosításáról szóló 2011. évi CLXXXIV törvény és a 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselők jogállásáról (a továbbiakban Kttv.), amely 2012. március 1-én lépett hatályba, két új köztestületet hozott létre Magyarországon, a Magyar Rendvédelmi Kart és a Magyar Kormánytisztviselői Kart. A két köztestületre vonatkozó szabályok analóg módon határozzák meg e testületek létrehozásának módját, feladatait, hatáskörét, a tagoknak a köztestülethez való viszonyát.

Az MKK és az MRK feladatai ugyanazon cél megvalósulása érdekében jöttek létre. A közös értékalapú, egységes hivatásrend megerősítése érdekében a közigazgatási szervek hivatásos, közalkalmazotti és a kormánytisztviselői állományának önszabályozásával, szakmai továbbképzésével, érdekképviselésével kapcsolatos feladatokat látnak el.

<sup>11</sup> <http://mkk.org.hu/node/2>

<sup>12</sup> <http://www.rendvedelmikar.hu/esztési>

<sup>13</sup> <http://mkk.org.hu/>

### 2.3. A jó kormányzáshoz köthető követelmények

Az elmúlt évtizedekben felgyorsuló gazdasági-társadalmi változások új kihívások elé állították a vállalatokat és az államokat, valamint az állami tevékenység legfőbb végrehajtó szervezetét, a közigazgatást. E változások eredményeként már nem csak az vált fontossá, hogy a közigazgatási szervezetrendszer képes legyen elvégezni azt a feladatot, amire létrehozták (eredményesség), ezt az erőforrások hatékony felhasználásával tegye (hatékonyság), vagy az eljárás során a jogszabályok betartásával járjon el (jogszerűség). A modern kor követelményei alapján az is lényegessé vált, hogy a feladatok végrehajtása a társadalmi elvárásoknak megfelelően, azok figyelembevételével történjen.

Ezen elveket az Egyesült Nemzetek Szervezetéhez köthető jó kormányzás (good governance) foglalja össze, amely az alábbi elemeket foglalja magába:

- jogállamiság
- hatékonyság és eredményesség
- befogadás és méltányosság
- felelősség
- átláthatóság
- számon kérhetőség
- konszenzusra törekvés
- részvételen alapuló működés

Természetesen ezen elvek közül nem mindegyik jelenik meg egyenlő súllyal minden állami szerv működésében, ugyanakkor alkalmazásuk egyfajta garancia arra, hogy az adott szerv tevékenységét az állami szervekkel szemben támasztott elvárásoknak megfelelően végzi. E speciális működési szempontok általában tervek képében szivárognak be a közigazgatási szervek és az emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozó szervezeti egységek működésébe. E megoldás egyben lehetővé teszi, hogy a tervek a végrehajtás értékelése alapján rugalmasan alkalmazkodjanak a változó szervezeti igényekhez.

Magyarországon a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program<sup>14</sup> az ENSZ által kidolgozott jó kormányzás koncepciót szélesebb értelemben, jó államként definiálja és konkrét intézkedéseket ír elő ezek bevezetésére az államigazgatásban.

Elsőként említhető az etikai kódexek megalkotása, amelyek célja, hogy az állami alkalmazásban állók a jogszabályokon túlmutató etikai követelményeket is figyelembe vegyék munkájuk során. A hivatásetikai részletszabályok kialakítása és az etikai eljárásrend létrehozása a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény 29. § (6) bek. c) pontja alapján a Magyar Kormánytisztviselői Kar feladata, de ugyanilyen kötelezettsége van a Magyar Rendvédelmi Karnak is. E szervezetek létrehozásával ugyanakkor hangsúlyeltolódás figyelhető meg az érdekképviselői szervezetekkel való kapcsolatok tekintetében is.

A részvételen alapuló működés, valamint a társadalmi esélyegyenlőség előmozdítását szolgálja az esélyegyenlőségi terv elkészítése. Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény 63. § (4) bekezdése úgy rendelkezik, hogy „Az ötven főnél több személyt foglalkoztató költségvetési szervek és többségi állami tulajdonban álló jogi személyek kötelesek esélyegyenlőségi tervet elfogadni.”

A társadalmi-gazdasági fejlődés felgyorsulásával fontos szemponttá vált annak fenntarthatósága is. Ez elsősorban az új beruházásokhoz kötődik és a fejlesztési-támogatási döntések során jelenik meg. Itt már megfigyelhetjük az uniós döntéshozás közvetlen hatását is, mivel e szabályokat a Tanács 1083/2006/EK rendelete az Európai Regionális Fejlesztési

<sup>14</sup> Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (2011) (2012)

Alapra, az Európai Szociális Alapra és a Kohéziós Alapra vonatkozó általános rendelkezések megállapításáról szabályozza. A közvetlenül alkalmazható rendelet a támogatások egyik horizontális alapelveként (17. cikk) határozta meg a fenntartható fejlődés biztosítását.

A korrupcióval szembeni fellépés és a szervezeti integritás erősítése ugyancsak új követelményként jelenik meg az államigazgatási szervek működéséhez kapcsolódóan. Integritás alatt az államigazgatási szerv működésének a rá vonatkozó szabályoknak, valamint a hivatali szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működését értjük. Korrupciómegelőzési intézkedési terv elkészítését az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről, valamint az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) kormányrendelet 3. § (1) bekezdése írja elő éves gyakorisággal 2013-tól.

## 2.4. Stratégiai tervezés

A Magyar Program előbbiekben ismertetett példája jól mutatja, hogy a közigazgatás stratégiai szempontok szerinti fejlesztése hogyan kapcsolódik össze a jó kormányzás követelményeivel, és ez hogyan hat közvetetten és közvetlenül a személyügyi feladatok ellátására. Ezen stratégiai célok elérése érdekében az emberi erőforrás gazdálkodás stratégiai szerepe szembetűnő, annak e szintre emelése elengedhetetlen. A stratégiai szintre emelés érdekében a közigazgatásban megvalósított átfogó fejlesztési projektek kiemelt jelentőséggel bírtak. A szervezetfejlesztést célzó európai uniós pályázatok az elmúlt években igen nagyszámban jelentek meg. E pályázatok általában az egész szervezetet érintő komplex fejlesztési programokat írtak elő, de számos közülük egy-egy funkció fejlesztését célozta, így, a hatékonyabb működés kialakításának támogatására jött létre.

Ilyen stratégiai szempontból kiemelkedő területté válhat hosszú távon a sokáig elhanyagolt és „lenézett” foglalkozás-egészségügy. Történeti áttekintése során azt tapasztaljuk, hogy az egészséget sokan a „nem betegség” állapotával azonosítják. A World Health Organization (WHO) megfogalmazása szerint az egészség nemcsak a betegség, illetve a fogyatékosságok hiánya, hanem a teljes testi, lelki, és szociális jólét állapota.

A megfogalmazások, meghatározások bármelyikét is vetjük elemzés alá, ugyanarra az alapkövetkeztetésre juthatunk. Ez pedig a munkahelyek kiemelt szerepe. Bárhonnan is közelítünk, előbb-utóbb a munkahely egészségre való befolyása fókuszpontba kerül. A egészségi állapot romlása, valamint fejlesztése egyaránt jelen lehet a munkahelyen. Az egészségi állapotra ható tényezők számbavétele és értékelése több szempontból elvégezhető. A WHO által megfogalmazott<sup>15</sup> egyik hatás struktúra alapján az egészségre ható tényezők legfontosabb három elemére a munkahelynek közvetlen és jelentős ráhatása van. Az életmód (táplálkozás, problémamegoldás, testmozgás, káros szenvedélyek stb.), a környezet (munkakörnyezeti tényezők), az egészségügyi ellátórendszer (foglalkozás-egészségügy és az „állami egészségügy” szinergiája) folyamataiban rejlő egészségfejlesztési lehetőségek kibontakoztatása a munkahelyi szinten hatékonyan valósulhat meg. E kedvező feltételek tehetik a mindinkább felértékelődő egészséget az emberi erőforrás-gazdálkodás kiemelt stratégiai elemévé.

<sup>15</sup> JUHÁSZ Á. (2007): Az egyén, és a szervezet fókuszú munkahelyi egészségfejlesztés, Doktori disszertáció

### 3. A kutatási eredmények értékelése

Jelen bekezdés a kutatás eredményeinek elemzését tárgyalja. A bevezető rész illetve az elméleti áttekintéssel megegyező struktúrában dolgoztuk fel a kérdéseket. A következőkben tehát azt vizsgáljuk, hogy HR terület által ellátott személyügyi szolgáltatások humánfolyamatai és azok funkciói hogyan és milyen formában, milyen megítélés mellett működnek. A kérdőív összeállítása során a kérdéskör teljes körű vizsgálatára törekedtünk. A vizsgálat az alábbi területekre terjedt ki:

- a) A közszolgálatban használt – HR tevékenységet támogató – informatikai rendszerek szerepe;
- b) A munkaügyi kapcsolatok helye és szerepe;
- c) A jó kormányzáshoz köthető tevékenységek vizsgálata, helye és szerepe a közszolgálat szervezeteiben;
- d) Pályázati tevékenység helye és szerepe a közszolgálat szervezeteiben;
- e) Foglalkozás-egészségügyi rendszer működése, szerepe.

#### 3.1. A Módszertan

A vizsgálat során használt módszertani elemeket a mintaszámhoz igyekeztük alakítani, mivel a szóródás nem egyenletes eloszlású az egyes hivatásrendeket tekintve. Nagy különbség tapasztalható a különböző beosztásokban lévő munkatársak száma között is. Ezért a kutatás értékeinek elemzésekor arra törekedtünk, hogy a legtöbb információt hordozó értékeket jelenítsük meg. Az adatok relevanciájától függően határoztuk meg az elemzés módszerét az egyes fő kérdéscsoportok esetében. Az elemzések során figyelembe kellett vennünk a 360 fokos technika előnyeit és hátrányait is, ennek alkalmazása során a HR-es munkatársakon és vezetőikön kívül a szervezetben egyéb területen dolgozó munkatársakat is megkérdeztük.

Minden kérdés estében vizsgáltuk a válaszadók számát és arányait foglalkozási ágazati elosztás szerint. Így lehetőségünk nyílt, hogy az egyes ágazatok közötti különbségekről vagy egyezőségekről is adatokat gyűjtsünk. A bontás lehetőség ad számunkra, hogy az egyes területek eredményei szerint specifikus fejlesztési akciókat dolgozzunk ki.

Néhány esetben a válaszadók beosztás szerinti bontására is sor került, mely további adatgyűjtésre ad lehetőséget a fejlesztési szempontok meghatározásakor. Megjegyezendő, hogy az önértékelés során minden esetben megfigyelhető a saját teljesítmény felülértékelése, mely természetes jelenség. Az 10%-ot meghaladó felértékeléssel lehet számolni minden kérdés esetében, mely egyrészt a személyzetisek saját megítélésének pozitívabb értékeléséből adódik, másrészt a kollégák is úgy érzik, hogy pozitívabban kell beállítaniuk saját munkatársaik teljesítményét.

A kutatásban részt vevő szerveket az alábbi felosztás szerint különítettük el:

- Államigazgatás: minisztériumok, kormányhivatalok, járási hivatalok, autonóm szervek, önálló szabályozó szervek
- Önkormányzati igazgatás: fővárosi és megyei önkormányzatok, települési önkormányzatok
- Rendvédelem: Belügyminisztérium, Országos Rendőr-főkapitányság, Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság és a Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága, valamint ezen szervezetek háttérintézményei.

A kérdőívekre adott válaszok száma a központi közigazgatásban érte el a legmagasabb szintet, ezért az eredményeink is ezen a területen a leginformatívabbak. A honvédelem értékeit – az alacsony mintaszám miatt – nem tudjuk felhasználni az eredmények értékelése során.



### 3.2. Az emberi erőforrás rendszerek informatikai támogatása

Általánosságban elmondható, hogy a munkatársak informatikai rendszerre vonatkozó információi rendkívül hiányosak, hiszen átlagosan a választ adók felének (47%) nincs tudomása arról, hogy a HR tevékenységének támogatáshoz használ-e informatikai rendszereket. Ezen összesítés tartalmazza a HR-esek válaszait is, mely arra enged következtetni, hogy a munkatársak legnagyobb részének egyáltalán nincsenek információi ebben a kérdéskörben. Vélelmezhető, hogy integrált rendszereket kevés helyen használnak a szervezetekben.

Már az a tény is ezt a kijelentést igazolja, hogy az államigazgatásban dolgozók közel 80%-a nem tudja, hogy milyen informatikai rendszereket használnak az emberi erőforrás gazdálkodás támogatásához. A beosztások szerinti bontás alapján elmondható, hogy egyedül a HR területen dolgozók ismerik ezeket a szoftvereket és ez alapján kizárólag ők is kezelik őket.

Az önkormányzatok és a rendvédelmi szervek esetében már árnyaltabb ez a kép, ők már sokkal tájékozottabbak az informatikai rendszerek tekintetében. Az előbbi esetében 22% úgy gondolja, hogy egy, a rendvédelmi szervek esetében pedig 30%, hogy több rendszert használnak a szervezetnél. Az utóbbi esetében is hasonlóan alakulnak az arányok. Az alábbi táblázatban feltüntettük fel a pontos adatokat:

	egy rendszert használunk	több rendszert használunk	nem használunk	nem tudom
<b>államigazgatás</b>	7%	10%	4%	79%
<b>önkormányzati igazgatás</b>	22%	31%	7%	39%
<b>rendvédelem</b>	25%	35%	4%	34%

1. ábra: Informatikai rendszerek elterjedtsége

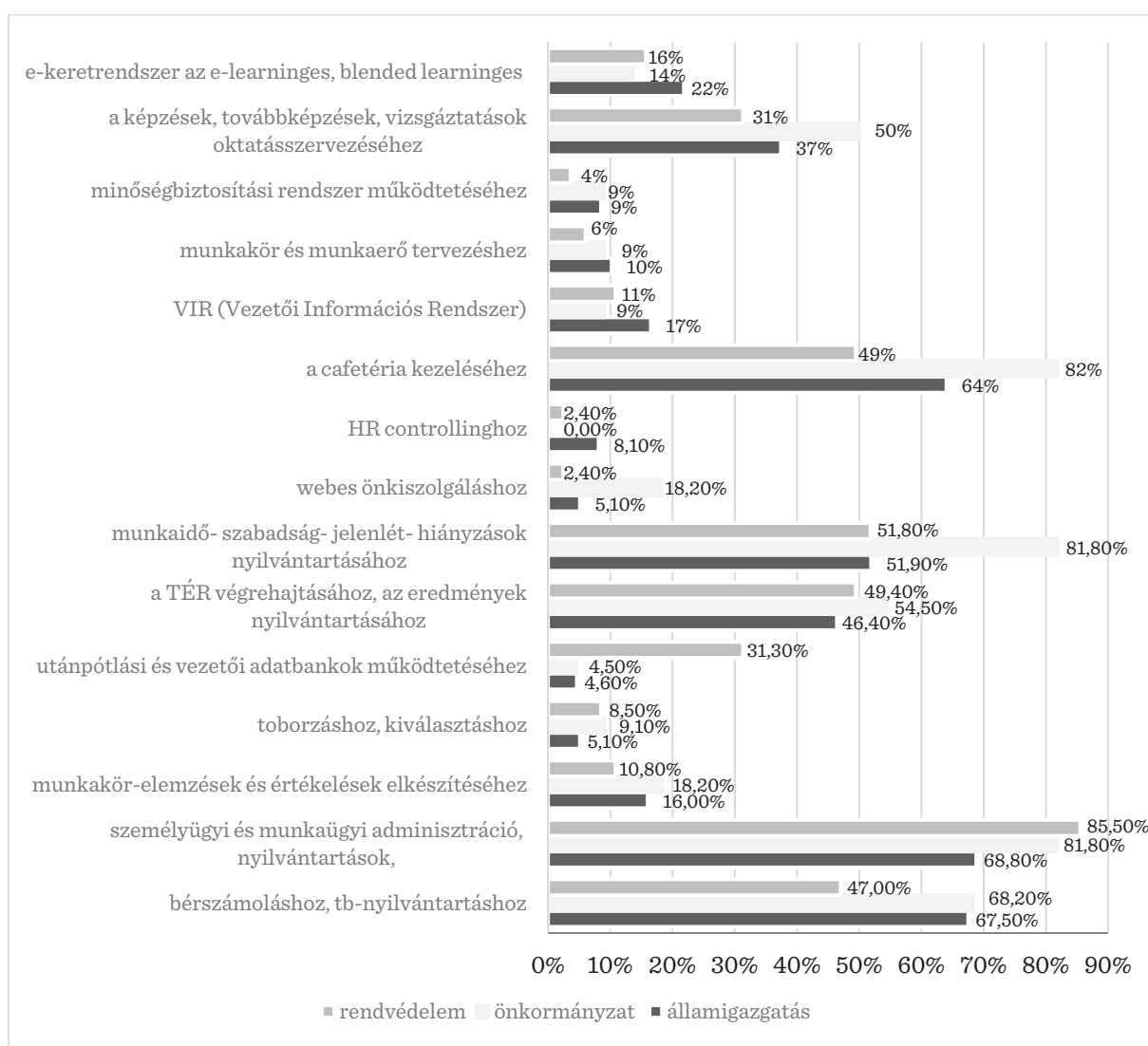
A válaszok részletesebb elemzése alapján az államigazgatásban dolgozók közel 70%-a úgy gondolja, hogy a személyügyi és munkaügyi adminisztráció, valamint a bérelszámolás támogatásához használnak informatikai rendszert. Hasonlóan magas eredményt ért el a cafeteria kezeléséhez bevezetett rendszer (64%). 50% körüli eredményt ért el a teljesítményértékelés, valamint a jelenlét és szabadság nyilvántartás kezeléshez használt rendszer. A vizsgaportál, illetve az e-learninges képzések szervezésére kialakított rendszerről elmondható, hogy a felhasználók egyharmada válaszolta, hogy használja a szervezet.

Az önkormányzatok esetében a legmagasabb értéket szintén a munkaügyi adminisztráció és a bérelszámolás támogatásához használt szoftver kapta. Emellett megjelenik a munkaidő és szabadság, továbbá a cafeteria nyilvántartás, mindkettő 81,8%-os értékkel. Továbbá a megkérdezettek 50%-a a teljesítményértékelés és a vizsgaportálok működését is megemlíti. A többi, általunk megemlített alkalmazás csak néhány százalékkal van jelen, ezek az értékek is alapvetően a HR tevékenységet végzők válaszait jelölik.

A rendvédelemben az előzőekhez képest módosulni látszanak az értékek. Itt a személyügyi adminisztrációhoz kötött programok szintén magas említés számot értek el (85,5%), azonban a bérelszámoláshoz kapcsolódó rendszert már csak a dolgozók közel 50%-a jelölte meg. Ugyanilyen eredmények születtek a TÉR (49,4%), a munkaidő, a jelenlét nyilvántartás (51,8%) és cafeteria esetében is. Érdekes azonban, hogy a vezetői adatbankot és a vizsgaportált a rendvédelemben dolgozók egyharmada említette, hiszen a portál már több éve jelen van a rendészeti vizsgáztatásban.

Az alap személyügyi rendszer támogatására már több évtizede bevezették a jelenleg használt programokat, vagy azok valamely elődjét. Ismertségük valószínűleg ebből adódik. A fent elemzett kérdés kizárólag olyan programok használatára kérdezett rá, melyek a piaci szférában már működőképesnek bizonyultak. Látható az eredményekből, hogy a munkatársaknak csak azon programok használatáról van tudomásuk, melyek már hosszabb ideje működnek a szervezetben. Ebből kiindulva levonható az a következtetés, hogy azok a programok, melyekre kevés említésszám érkezett, jelenleg is működnek, azonban nem elég hosszú ideje ahhoz, hogy ez az információ mindenkire eljusson. Ezekből az eredményekből is kitűnik a szervezeten belüli információáramlás, illetve kommunikáció nehézsége.

Az alábbi ábrán látható, hogy a felhasználók milyen információval rendelkeznek saját szervezetükre vonatkozóan, valamint arról is képet kaphatunk, hogy milyen jellegű informatikai rendszereket használnak a közszolgálatban:



2. ábra: Milyen funkciók támogatásához használnak informatikai rendszereket a közszolgálatban?

Arra kérdésre, hogy kik kezelik a rendszereket, és kinek milyen mértékig van ezekhez hozzáférése, egyöntetű válaszok érkeztek. Mindhárom területen a megkérdezettek nagyobb része gondolja úgy, hogy a területért felelős szakembernek van teljes körű hozzáférése a rendszerekhez és sokkal kevesebb ez az arány a többi beosztás tekintetében. Valószínűsíthető, hogy ez abból adódik, hogy ők koordinálják a folyamatokat

Az eredmények az önkormányzatok esetében mutatják ezt a tendenciát a leghatározottabban (75%). Érdekes azonban, hogy ez az arány az önkormányzatok esetében a legmagasabb, attól függetlenül, hogy ezek a szervezetek a legkisebbek, ahol a HR szervezeti egysége is alig néhány fő körül alakul.

Az államigazgatás és a rendvédelem esetében a vélelmezett hozzáférés aránya 50% körüli értéket mutat. Érdekes jelenség, hogy a válaszadók 30%-a gondolja úgy, hogy a felső vezetők teljes hozzáféréssel rendelkeznek a személyügyi rendszerekhez. Álláspontunk szerint a felső vezetők vélelmezett teljes körű hozzáférése a szervezeten belüli bizalmatlanságra utalhat, illetve ez a központosított szervezeti irányítás egyfajta visszatükröződése. A beosztás szerinti vizsgálat eredménye szintén ezt a feltevést látszik igazolni, hiszen leginkább a középszintű és a beosztott munkatársak vélelmezik a felső vezetők részéről a teljes hozzáférést.

A közigazgatás területén a várt eredményt hozta a rendszerekhez való hozzáférés hiányára vonatkozó kérdés. A megkérdezettek fele úgy gondolja, hogy a beosztott munkatársaknak nincs a rendszerekhez hozzáférésük. A többi kategóriában az értékek eloszlának, viszont meglepő az a feltevés a válaszadók 27%-tól, hogy HR szakfelelősnek nincs hozzáférése a személyügyi rendszerekhez. Feltehetően ebben az esetben a vezetőknek tulajdonítják ezt a tevékenységet. A felső és középszintű vezetők esetében ez az arány 10 – 10%-ot mutat.

A beosztások szerinti bontásban az tapasztalható, hogy még a HR munkatársak esetében is megoszlának a vélemények. Egyértelműen a beosztottak férnek hozzá a rendszerekhez legkevésbé, de látható, hogy a felső vezetők említése is a legtöbb esetben 30% feletti értéket mutat. Véleményünk szerint ez annak tudható be, hogy a felső vezetőknek már nem tulajdonítanak olyan funkciót, melyhez szükséges lenne az informatikai rendszer használata. Ebből is az a megállapítás szűrhető le, hogy az integrált HR rendszerek, vagy vezetést támogató rendszerek nincsenek jelen a közigazgatásban.

Az a kérdés, hogy a munkatársak frissíthetik-e saját adataikat a HR rendszerekben, feltételezi, hogy létezik olyan informatikai felület, melyeken megvalósulhat ilyesfajta tevékenység. A rendszer használatára vonatkozó kérdésekben jól látható, hogy viszonylag kevés ilyen rendszer működik jelenleg a közszolgálatban, mivel elsősorban az ILIAS és az RVKI portálon keresztül valósulhat meg ez a funkció. Feltevésünket beváltották az eredmények, hiszen a válaszadók több mint fele úgy vélekedett, hogy a HR szakfeladatot ellátók módosíthatják saját adataikat rendszerben. Az eredmény mindhárom foglalkozási terület tekintetében megegyezik. Szintén mindhárom területre igaz, hogy a beosztott munkatársak érték el a második legmagasabb értéket (22–24% közötti megoszlás). A következő mutató is ezt a feltételezést igazolja, hiszen arra, hogy a munkavállaló adatait is csak a HR módosíthatja, az államigazgatás esetében 71% gondolja helytállónak. Ez alapján akár az a kép is kibontakozhat, hogy a HR ezeket az információkat monopolizálja. Amikor a szervezeti működés stratégiai szempontú megújítása a cél, akkor ennek elengedhetetlen feltétele, hogy ne csak a felső vezetők vonják be a döntésekbe a HR munkatársait, de a HR is nyitott legyen az együttműködésre, azaz a releváns információkhoz való hozzáférést mind a munkatársak, mind az érintett vezetők számára biztosítsa. Ennek első és egyben az adminisztratív terheket is csökkentő lépése lehet az alapadatok munkatársak általi karbantartása, frissítése.



A legtöbb rendszerhasználatra vonatkozó kérdés esetében nagy szórás tapasztalható, mely véleményünk szerint elsősorban azzal indokolható, hogy a munkatársak kevés információval rendelkeznek a használt rendszereket illetően.

Tapasztalható, hogy a személyügyi folyamatok többsége jelenleg papír alapon működik, egyedül a személyügyi adminisztratív feladatok esetében használnak szoftvereket. Kevésbé működnek olyan programok, melyen keresztül komplexebb folyamatok ellátására, például munkaszervezésre és dokumentumkezelésre is lehetőség van.

Az eredmények alapján elmondható, hogy az önkormányzatoknál a legnagyobb arányban a személyügyi nyilvántartást kezelik informatikai rendszerben, ezenkívül a munkaidő és szabadságok, valamint a jelenlét nyilvántartását, továbbá a cafeteriát vezetik külön szoftver segítségével.

A kérdőívben megkérdeztük, hogy azoknál a szervezeteknél, ahol használnak informatikai rendszert a humánfolyamatok támogatásához, ott milyen szoftvereket használnak. Az eredmények azt mutatják, hogy a legtöbb szervezetben a személyügyi nyilvántartás kezelésének támogatásához vezettek be informatikai eszközöket. Az eredményekből jól látható, hogy foglalkozási területenként eltérő, hogy milyen informatikai alkalmazásokat használnak a szervek. Egységes, integrált informatikai támogatás nem jellemző a közigazgatásban.

### **Személyügyi nyilvántartás:**

Az államigazgatásban a preferált személyügyi szoftver a **Wintiszt** (a köztisztviselői humánpolitikai tevékenység teljes körű támogatása, szabályainak automatikus alkalmazásával), mely közigazgatás-specifikus modulokat tartalmaz és kezel. Mind a minisztériumokban, mind kormányhivatalokban egyaránt használják ezt az alkalmazást.

A Kormányzati Személyügyi Szolgáltató Rendszer (**KSzSzR**) központi adatbázisra épülő, egységes alapokon megvalósuló, moduláris felépítésű személyügyi nyilvántartás és integrált emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer, amely képes külső informatikai rendszerekhez is kapcsolódni. A KSZSZR rendszer lehet alkalmas az integrált HR tevékenység támogatására, hiszen több funkciót is képes támogatni, hiszen számos funkció kapcsolatható az alapnyilvántartáshoz.

Az új belépők bejelentésének kötelezettsége megszűnt, 2012. július 1-jei hatállyal pedig már a Magyar Kormánytisztviselői Kar kezeli a központi közigazgatásban a kormánytisztviselők adatait. Véleményünk szerint ebből adódnak az alacsony értékek is. Az államigazgatásban 15,5%, az önkormányzatok esetében pedig 13,6% a KSzSzR ismertsége.

Az integrált HR rendszerek közé tartoznak a **Preodesy**, a **Perbit** és a **Perbit views** elnevezésű programok, melyeket a korábbi években ugyan használták, de jelenleg ezek gyakorlatilag nem működnek a közigazgatásban egy szervezetnél sem. A Preodesy-t a közigazgatáson (4%) és a rendvédelmen belül (4,9%) használják, a Perbit views-t az eredmények alapján a közigazgatásban dolgozó válaszadók 3%-a, az önkormányzatiak pedig 4,5%-a ismeri. A Perbit nevű program teljesen ismeretlen a munkavállalók számára. Az eredmények arra utalnak, hogy azok a munkatársak, akik régebb óta dolgoznak a közszolgálatban, még emlékeznek ezekre a rendszerekre.

### **Humán- és bérügyviteli rendszerek:**

A bérügyviteli rendszerek kevésbé ismertek a munkavállalók körében, ezeket a szoftvereket kizárólag a szakfeladatot ellátó munkatársak kezelik, ebből adódóan név szerint is csak az ő számukra közismertek. Ebbe a körbe tartozik az Opus, a Nexon és az Oracle.

Ezek a rendszerek önállóan működnek a közigazgatásban, pedig szintén alkalmazhatóak lennének integrált rendszer részeként. Alkalmazásuk a folyamatokat és az ügyvitelt nagymértékben megkönnyítené. Talán ennek a kérdésnek további vizsgálata érdekes kérdéseket vetne fel arra vonatkozóan, mely területeken, hogyan lehetne a személyügyi programokhoz kötni.

### **Vizsga- és képzésszervezés:**

A következő rendszerek – attól függetlenül, hogy a képzési és vizsgaportál elnevezést kapták – kizárólag a vizsgaszervezést és a vizsgajelentkezést bonyolítják. A képzések szervezésére egy szerv esetében sem használják a portált, habár mindkét program alkalmas ilyen jellegű feladatok támogatására is, és vélhetően a szervezőknek jelentős segítséget nyújtana, hiszen az adminisztratív terheket nagymértékben csökkentené.

A **Rendészeti Vezetőképzési, Továbbképzési Vizsgaportál** népszerűsége értelemszerűen a rendvédelemben a legmagasabb, hiszen ebben a körben a legmagasabb a látogatottsága is. A válaszadók közel 20%-a nevezte meg a vizsgaportált. Ennek oka valószínűleg az lehet, hogy használata még nem terjed ki minden oktatási tevékenységre, csak azok egyes részleteire.

A **közigazgatási szervek számára létrehozott vizsgaportál**on keresztül történik a közigazgatási vizsgákra való jelentkezés. Érdekes, hogy a munkatársak 22–23%-a említette ezt a honlapot, hiszen a közigazgatási vizsgák kötelezőek a tisztviselők számára. Valószínűsíthető, hogy a Nemzeti Közszolgálati Egyetem honlapja újnak számít és kevés idő állt rendelkezésre ahhoz, hogy a rendszert a felhasználók megismerjék.

Az **ILIAS** rendszer a képzésekhez csoportosítható, ennek célja szintén az oktatásszervezés és az e-learning anyagok kezelése. Az eredmények alapján elmondható, hogy kis mértékben használják ezt a portált az államigazgatás területén (közigazgatás: 6,1%, önkormányzat: 4,5%).

### **Egyéb speciális informatikai rendszerek:**

Érdekes az a jelenség, hogy a **KIH Teljesítményértékelés modulját** a kitöltők átlagosan 24%-a említette meg, hiszen a TÉR bevezetésére 2013. július 1-én került sor minden kormánytisztviselő és hivatásos állományúra nézve. Az eredményekből jól látható, hogy a HR szakfeladatot ellátók, valamint a vezető beosztású munkatársak ismerik a programot, esetükben szinte 100% az ismeretségi aránya. Ez alapján elmondható, hogy a beosztottaknak nemcsak az informatikai rendszerrel kapcsolatban hiányosak az információik, hanem az egész teljesítményértékelés folyamatával is, hiszen maga az értékelés lebonyolítása is a portálon keresztül történik.

A **Közigállás** elektronikus pályázati portál használata szintén nagy arányban jelenik meg az eredményekben. A honlapon a közigazgatási szervek jelentethetik meg üres álláshelyeiket, melynek publikálása korábban általános jogszabályi kötelezettség volt, azonban portálon azoknak álláspályázatoknak meghirdetésére is van lehetőség, melyekre nem vonatkozik jogszabályi előírás.

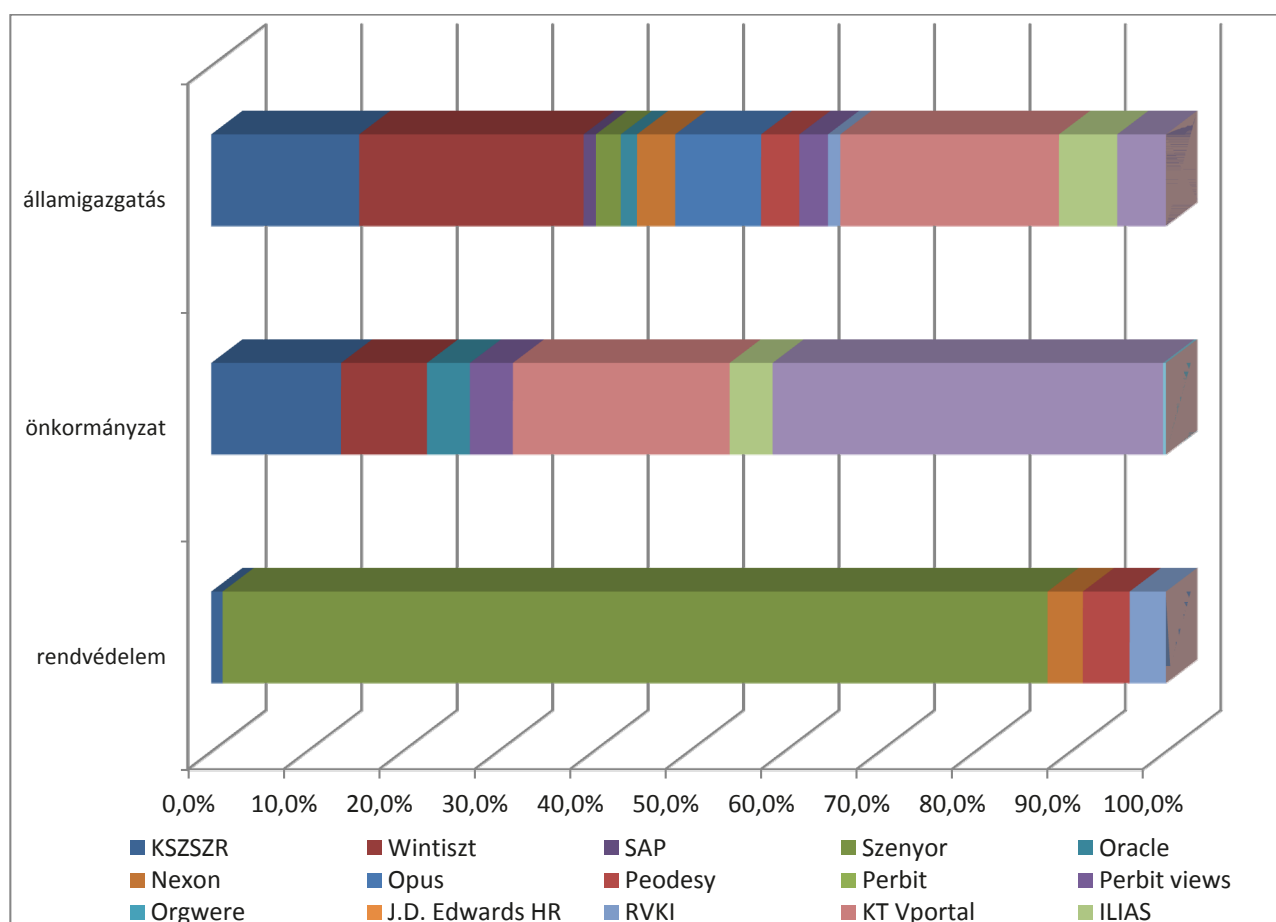
Főleg az önkormányzatok ismerik a portált, ennek nagy valószínűséggel az az oka, hogy a közalkalmazotti állások esetében kötelező a pályáztatás. Az államigazgatás esetében nincs jogszabályi kötelezettség az üres álláshelyek nyílt pályázat alapján történő betöltésére vonatkozóan. Véleményünk szerint a válaszok eloszlása is e jogi helyzetre erre enged következtetni.

A **KIH MAR** rendszert szinte teljesen ismeretlen a megkérdezettek körében, egyedül a rendvédelem területén ért el 2,5%-ot azoknak az aránya, akik megjelölték a programot. A közszolgálat másik két vizsgált területén egyáltalán nem ismerik.

**SAP** integrált rendszeralkalmazást főként a honvédelemben alkalmaznak, a honvédelem vizsgálatát azonban elhagytuk ebben a kutatásban az alacsony mintaszám miatt.

A rendvédelemben használják a **Szenyor** (személyügyi nyilvántartó rendszer) szoftvert. A programot alkalmazzák iktatásra és egyéb ügyviteli folyamatok lebonyolítására is. Az eredményekből látható, hogy a rendvédelemben alig néhány említésszám érkezett a „nem tudom” kategóriára. Vélelmezhető, hogy a Szenyor rendszerben több funkció is elvégezhető, számos helyen az ügyviteli folyamatokat is ezen a rendszeren keresztül bonyolítják, ebből adódik, hogy a munkatársak nagy része, 84%-a ismerte a programot.

Az alábbi ábrán az informatikai szoftverek alkalmazásának gyakoriságát láthatjuk a kérdőívet kitöltők szerint:



3. ábra: Milyen típusú szoftvereket használnak a közszolgálatban?

Látható, hogy egyre inkább elterjed a közszolgálatban az egyes HR funkciók elektronikusán történő bonyolítása, mint például a teljesítményértékelés vagy a munkakörelemzés. Azonban az eredményekből egyértelműen kitűnik, hogy integrált HR rendszerek használatára szinte alig van példa, csak néhány szervezetben találkozhatunk vele. A szakirodalom szerint a HR rendszerek fő fejlődési iránya az integráció és ezek stratégiában való felhasználása. Látható, hogy a közigazgatásban ez az integrált rendszer kialakítás még várat magára. Ily módon a HR stratégiai szerepe az informatikai rendszerek hiányosságai miatt is háttérbe szorul.

### 3.3. Munkaügyi kapcsolatok

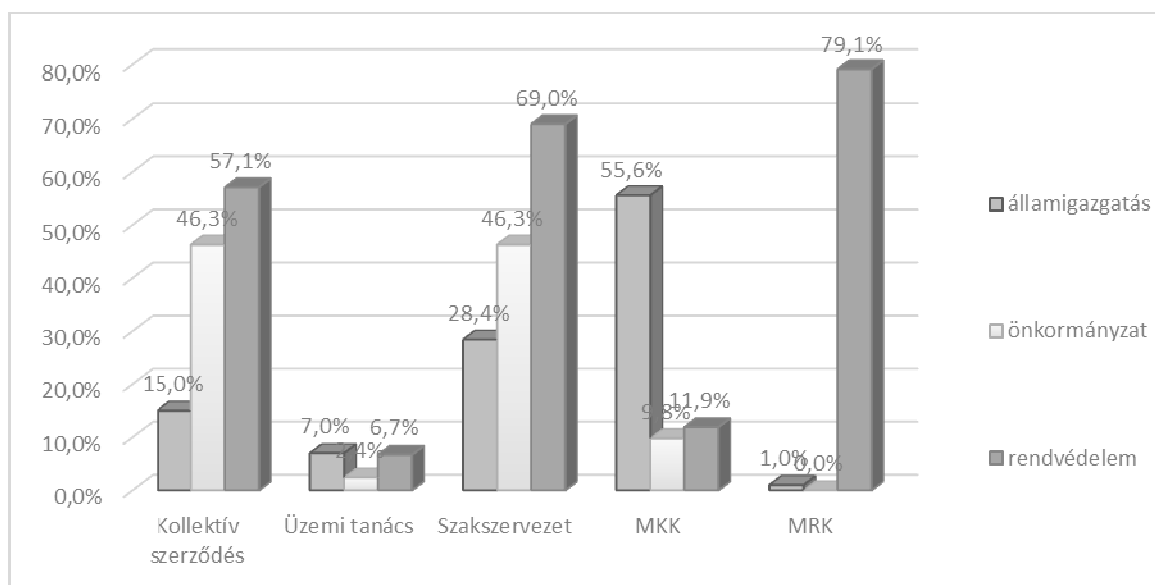
Látható, hogy a válaszadók átlagosan fele szerint létezik **kollektív szerződés** a szervezetükben. Az államigazgatásban 15%, az önkormányzat és a rendvédelem esetében jóval magasabb ez a szám. Az előbbi 46%, utóbbi pedig 57%-ot ért el. Ekkora mennyiségű igen válasz azért megdöbbentő, mert a kollektív szerződés a Munka törvénykönyvéhez kötött szabályozási keret. A közszolgálatban dolgozók számára kizárólag a közalkalmazottak esetében van lehetőség ebben a formában való alkalmazására. Valószínűnek tartjuk, hogy a kollektív szerződés és az érdekképviselő fogalma is talán összemosódik a válaszadóknál. Hasonló a helyzet az **üzemi tanács** intézményével kapcsolatban is, a kollektív szerződéshez hasonlóan ezt is a Munka törvénykönyve szabályozza. Viszont az e kérdésre vonatkozó eredmények minden területen messze elmaradnak a kollektív szerződéséhez képest. Vélelmezhető, hogy ezzel a fogalommal már jóval kevesebbet találkoznak a válaszadók a közbeszédben, így kevésbé közismert.

Az alábbi ábrán is jól látható, hogy **szakszervezetekkel** kapcsolatban is bizonytalanok a válaszadók. Az önkormányzatok esetében a válaszadók közel fele jelölte meg, hogy működik szervezeténél szakszervezet. Az államigazgatásban ez az arány már jóval kevesebb. Vélelmezhető, hogy a szakszervezetek és az egyéb érdekképviselői szervek aktivitása csökkent az elmúlt néhány évben, illetve releváns érdekképviselői támogatást sem tudtak nyújtani tagjaik számára. Ennek igénye hívta életre a Magyar Kormánytisztviselői Kart, mely a szakszervezetek egyes funkcióit át is vette megalakulásával.

A rendészeti területen dolgozók már jóval tudatosabbak, itt közel 70% volt azoknak az aránya, akik feltételezik a szakszervezet jelenlétét. Az eredményből arra is következtethetünk, hogy a rendvédelmi dolgozók szakszervezetei hosszabb múltra tekintenek vissza, illetve jobban beágyazottak a munkahelyeken, mint a tisztviselői szakszervezetek.

Erre utal az is, hogy a rendvédelemben dolgozók közel 80%-a számára ismerős a szakszervezet. A közigazgatásban a **Magyar Kormánytisztviselői Kar** jelenléte viszonylag új keletű, ezért nem meglepő, hogy a megkérdezettek fele számára nem ismert létezése. Azon személyek, akik számára ismert az MKK létezése és tevékenysége, legnagyobb részt a vezetők és HR munkatársak közül kerülnek ki. Az eredmények azt mutatják, hogy a HR szervezetben dolgozók közel háromnegyedének van tudomása a szervezetről, a középvezetők esetében pedig ez az arány jóval kevesebb. A felső vezetők számára az MKK egyértelműen ismert, ez valószínűleg abból adódik, hogy a felső vezetők az elsődleges kapcsolattartók ezen tevékenység tekintetében, továbbá az MKK elnöke korábban maga is minisztériumi felső vezető volt. Az alábbi ábrán is látható, hogy a rendvédelem dolgozóinak közel 80%-a ismeri a Magyar Rendvédelmi Kar szerepét és funkcióit.

Az eredmények alapján összességében elmondható, hogy a személyügyi szolgáltatások ezen témaköréhez tartozó funkciói kevésbé ismertek a munkatársak között. A fogalmak láthatóan nem egyértelműek, ami alapvetően azt mutatja, hogy a tisztviselők alapvető jogaikkal, valamint személyes adataik kezelésével kapcsolatos ismeretei is hiányosak.



4. ábra: Milyen szervezeteket ismernek a közszolgálatban dolgozók?

A partnerségi viszonyra vonatkozó válaszok szintén a fent említett következtetést látszanak megerősíteni, miszerint a közszolgálatban dolgozók kevés ismerettel rendelkeznek az érdekvédelmi szervezetek működésére vonatkozóan. Az eredmények viszonylag nagy szórást mutatnak, az egyes válaszok között azonban messze a legmagasabb eredmény a „nem tudom” jelölés kapta. Az államigazgatásban a válaszadók több mint kétharmada jelölte, az önkormányzatok talán jobban belelátnak e viszonyokba, itt már csak a válaszadók fele volt tájékozatlan. A legtudatosabbak itt is a rendvédelem dolgozói. Velük kapcsolatban ismét elmondható, hogy a rendészeti területen van hagyománya a szakszervezeti és az érdekképviselői tevékenységnek. Az együttműködés mértékére adott válaszok mindhárom terület esetében hozzávetőlegesen egyenlő arányokat mutatnak.

Arra vonatkozóan, hogy kik tartják a kapcsolatot a fent említett szervezetekkel, szintén nagyarányú azoknak a száma, akiknek nincs információja erről. A közigazgatásban dolgozó válaszadók több mint fele (54%) jelölte, hogy nem tud válaszolni a kérdésre. A beosztási kategóriák közül 17,4% gondolja úgy, hogy a munkáltatói jogkör gyakorlója a fő kapcsolattartó, ez az érték a második a sorban (1 számú melléklet).

Az önkormányzatok esetében rendkívül nagy a szóródás, szinte minden érték hasonló nagyságú, talán a munkáltatói jogkör gyakorlója, illetve a munkáltató által megbízott HR felsővezető és a megbízott vezető, továbbá a HR-es közösen válaszok tűnnek ki a sokaságból.

A rendvédelem esetében még inkább egyenlő eredmények születtek, szinte nincs is különbség a válaszok között. Minden válaszlehetőség 20% körüli értéket mutat. Ez az adat azonban árnyalja a képet. Álláspontunk szerint azok a munkavállalók, akik rendszeresen tartják a kapcsolatot vagy odafigyelnek az érdekszervezetek tevékenységére, tisztában vannak annak céljával, kapcsolataival elért eredményeivel. Ebből adódóan tehát elmondható, hogy a szervezet létezésének tényével tisztában vannak, azonban a kapcsolattartásra vonatkozó folyamatok részleteivel már kevésbé.

Véleményünk szerint elmondható, hogy a munkatársak leginkább abban az esetben foglalkoznak a témával, amikor szükségük van a szervezet által nyújtott szolgáltatások egyikére, vagy ők a kapcsolattartók. Az is reális feltételezés, hogy ezeknek a szervezeteknek a munkahelyeken belüli kommunikációja sem megfelelő, megjelenésük rendkívül csekély. Sem a



médiában, sem a szervezetek belső kommunikációjában alig jelennek meg. Ebből adódik, hogy tevékenységükről nagyon kevés információval rendelkeznek a válaszadók.

A beosztások szerinti bontásból is megerősödni látszik ez a hipotézis, hiszen leginkább a felső vezetők és HR felső vezetők jelölték meg azokat a szervezeteket, melyek a munkaügyi kapcsolatok kategóriájába tartoznak. A beosztott munkatársaknak az eredmények alapján általában nincs információja az érdekképviselői szervekről. Több mint 70%-uk jelölte, hogy nem ismertek számára ezek a szervezetek. Ezek közül is a közigazgatásban dolgozó tisztviselők esetében figyelhető meg ez a legnagyobb arányban.

### 3.4. A jó kormányzáshoz köthető normatív követelmények

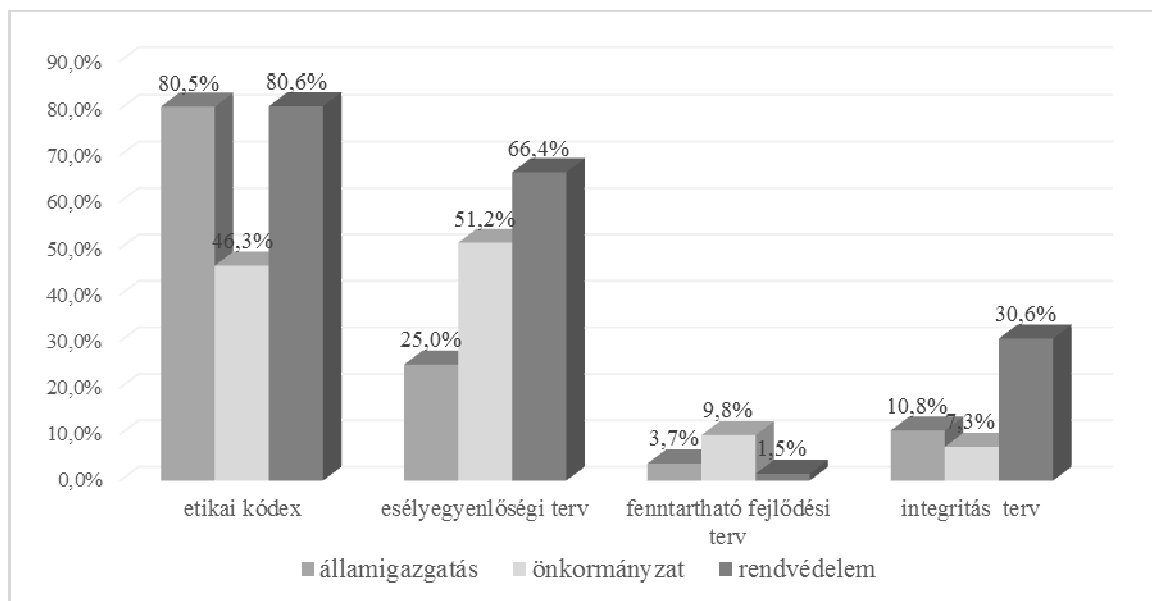
A jó kormányzáshoz köthető normatív követelményekre vonatkozó eredmények azt mutatják, hogy ezen új elvárások mennyire épültek be az állami szervek működésébe, illetve mennyire ismertek a kérdőívet kitöltők részéről.

Az etikai kódexek jelenléte a kérdőív válaszainak felvételekor viszonylag rövid, alig néhány hónapos múltra tekintett vissza. Ebből az következne, hogy a válaszadók jelentős része nem ismeri ezen új követelményeket. Meglepő módon mind az államigazgatásban, mind a rendvédelmi dolgozók körében több mint 80% volt azoknak az aránya, akik azt állították, hogy szervezetük rendelkezik etikai kódexszel. Ez részben az etikai kódexek megalkotása körüli intenzív sajtónyilvánosságnak, részben az érintettek magas szintű érdeklődésének tudható be. Ezen adatoktól elmarad, de mindenképpen figyelemre méltó az önkormányzatnál dolgozó válaszadók körében mért 46%-os pozitív válasz, ugyanis az önkormányzatokra vonatkozó egységes etikai kódex nem került bevezetésre.

Az esélyegyenlőségi tervre adott válaszok nagy szórást mutatnak az egyes foglalkozási ágak között. A legalacsonyabb (25%) és a legmagasabb érték (66%) között két és félszeres különbség van. Ez azt mutatja, hogy a legalacsonyabb „igen” választ adó államigazgatási szervek munkatársai előtt kevésbé ismertek az esélyegyenlőségi tervre vonatkozó szabályok, őket alig előzik meg a honvédelmi szerveknél dolgozók (29%), de kétszeresen múlják felül az önkormányzati szerveknél dolgozó pozitív választ adók (51%).

A fenntartható fejlődési terv kapcsán azt állapíthatjuk meg, hogy ismertsége lényegesen alacsonyabb, mint az esélyegyenlőségi tervé. Érzékelhetősége a honvédelmi területen dolgozók között a legmagasabb (14%), ugyanakkor az önkormányzatoknál dolgozó válaszadók tizede (10%) nyilatkozott úgy, hogy szervezete rendelkezik fenntartható fejlődésre vonatkozó tervvel. Az viszont több mint meglepőnek mondható, hogy az államigazgatásban dolgozók alig 4%-a, míg rendészeti szerveknél dolgozók mindössze 1,5%-a állítja, hogy szervezete rendelkezik fenntartható fejlődési tervvel. Ez lényegében azt jelenti, hogy e szervek munkatársai számára egyáltalán nem tudatosult a fenntartható működés fontossága, valamint az ezzel kapcsolatos tervezési folyamat.

Az integritás (korrupcióellenes terv) kapcsán egyáltalán nem tekinthető meglepőnek, hogy a válaszadók jelentős részre azt állította, hogy szervezeténél ilyen nem létezik. A már hivatkozott 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet a korrupció-megelőzési intézkedési terv elkészítését első ízben 2013. december 31-ig rendeli el. Ehhez képest inkább az a meglepő, hogy az államigazgatásban dolgozók mintegy 11%-a azt állította, hogy ilyennel a szervezete rendelkezik. Ugyanezt a megállapítást tehetjük a rendvédelmi szervekkel kapcsolatban, jóllehet a kormányrendelet nem vonatkozik e szervekre. A magas, 30,6%-os igen válaszok aránya inkább azt mutatja, hogy a válaszadók fontosnak tartják e kérdéskört, és bár konkrét információval nem rendelkeznek a korrupcióellenes tervről, sokan mégis úgy gondolják, hogy szervezetüknek kell(ene) ilyennel rendelkeznie.



5. ábra: Mennyire ismerik a közszolgálat dolgozói a jó kormányzáshoz kapcsolódó normatív követelményeket

A jogi képviselő témakörét firtató kérdés az előzetes elvárásoknak megfelelő eredményt hozta. A rendvédelmi területen dolgozók 41%-a mondta, hogy biztosít a munkáltató jogi képviselőt. Az államigazgatásban és az önkormányzati igazgatásban ez az arány már jóval alacsonyabb, mindkét esetben ez az arány közel 20%-os értéket mutat. Ezek alapján látható, hogy ha még biztosítja a munkáltató a lehetőséget sok dolgozó nem tud róla. Ez alapján szintén elmondható, hogy a kommunikáció és a tájékoztatás elmarad az elvárttól.

### 3.5. Az emberi erőforrás szervezeti egységének stratégiai feladatai

#### 3.5.1. Pályázatokra vonatkozó kérdéskör

Ennek a kérdésnek a fő célja annak felmérése, hogy szervezeti munkatársak mennyire tájékozottak a körülöttük zajló fejlesztési folyamatokról, azaz mennyire „látható” a HR munkája ezen a területen.

Az eredmények alapján – ahogy a mellékletben található táblázatban is jól látható – kitűnik, hogy a munkavállalók több mint 90%-ának nincs semmilyen információja a HR által bonyolított – nem személyügyi tárgyú – pályázatokról és fejlesztési folyamatokról. Ez alapján arra következtethetünk, hogy HR marketingje rendkívül rossz a szervezetekben. A kommunikáció fejlesztése lehet így a HR előtt álló elsődleges fejlesztési terület.

A szervezetek szerinti bontásban is látható, hogy a HR szervezeti egység tájékozott a pályázatok tekintetében, azonban ez is csak az elmúlt 3 év vonatkozásában mondható el. A jövőre vonatkozóan szinte senkinek sincs megbízható információja arra vonatkozóan, hogy milyen fejlesztési pályázatok kerülnek kiírásra, mely nagymértékben nehezíti a középtávú HR stratégiák tervezését és megvalósítását (2. számú melléklet).

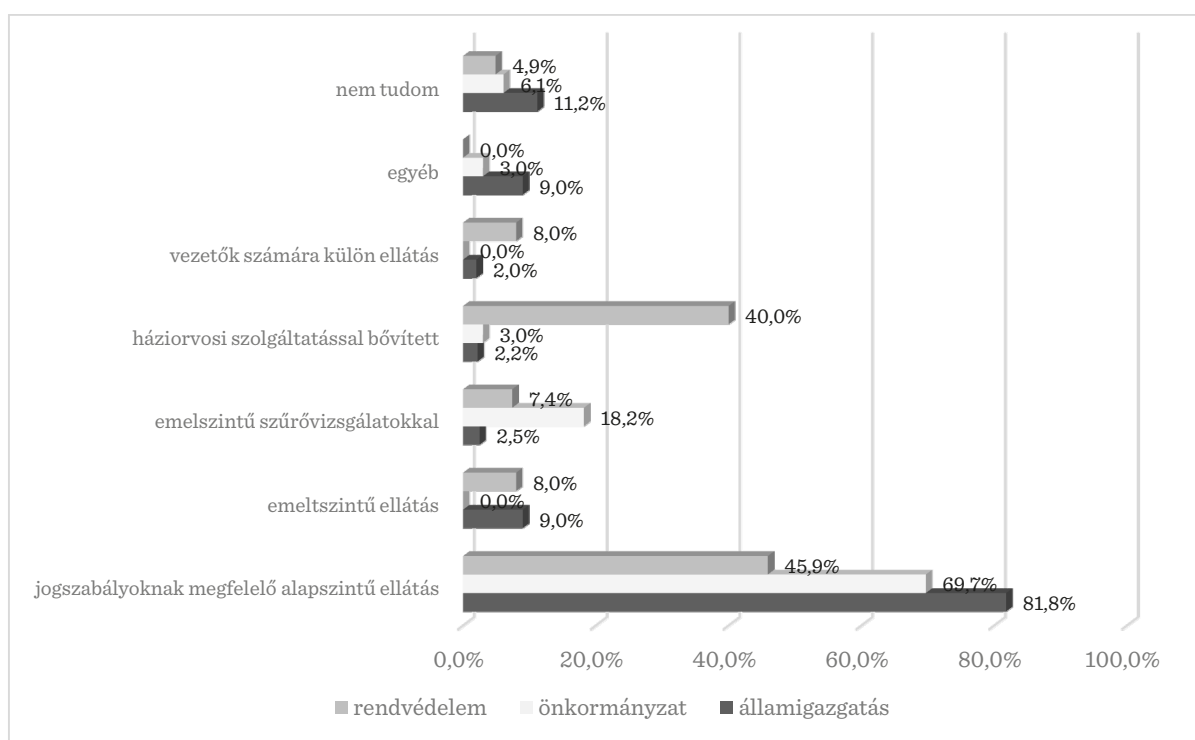
### 3.5.2. Foglalkozás-egészségügyre vonatkozó kérdések elemzése

Mint ahogy a bevezető részben is említettük, a foglalkozás-egészségügyi vizsgálat kötelező a közszolgálat – és a magánszektor – valamennyi munkatársára vonatkozóan. E vizsgálatokat elsősorban a belépéshez kötődően bonyolítják, ennek ellenére a kérdésekre adott válaszok alapján nem minden esetben hagyott maradandó élményt. Arra a kérdésre, hogy létezik-e a szervezetnél foglalkozás-egészségügyi vizsgálat, a megkérdezettek nagy százaléka válaszolt igennel, mely nem meglepő. A közigazgatásban dolgozók 71%-a válaszolta, hogy létezik vizsgálat, és 20 %-a a „nem tudom”-mal felelt, és 10%-a válaszolta, hogy nincs a szervezetnél.

Az önkormányzatoknál dolgozók esetében már 80% számára ismertek a szűrések, habár még mindig van 15%, aki szerint nincs ilyenfajta szolgáltatás vagy kötelezettség, de az információhiányban szenvedők itt már csak megközelítik az 5%-ot.

A rendvédelemben a munkakörökből adódóan lényegesen komplexebb szűrésben vesznek részt a munkatársak, mint a civil szervezetek esetében. Ebből adódóan a vizsgálatot elvégzését is sokkal komolyabban veszik. Ez látszik az eredményeken is, mely alapján elmondható, hogy a rendvédelemben dolgozók 90%-a nyilatkozott úgy, hogy létezik a szervezetben foglalkozás-egészségügyi vizsgálat, azonban még itt is marad 7,5% bizonytalan és 2% „ellenálló”.

Az arra vonatkozó kérdésre, hogy milyen jellegű vizsgálatok vagy szűrések léteznek a szervezetben, az alábbi ábrán láthatóak az eredmények:



6. ábra: Milyen típusú foglalkozás-egészségügyi vizsgálatokat használnak a közszolgálatban?

A várakozásoknak megfelelően a válaszadók többsége az alapszintű ellátást jelölt meg, mely a jogszabályoknak megfelelő. Ezeknek az aránya az államigazgatásban a legmagasabb (81%). A rendvédelemben megoszlanak az eredmények az alapszintű ellátás és a házi orvosi szolgáltatással kibővített ellátással. Megemlítenéd, hogy 7% az emelt szintű szolgáltatást jelölte meg, mely arra enged következtetni, hogy a munkatársak eltérő módon értelmezik



ezeket a kategóriákat. Ahogy már a bevezető szakaszban is említettük, a rendvédelemben dolgozó hivatásos állományúak számára az alapellátás is jóval komplexebb, mint egy civil munkakörben dolgozó esetében. E munkakörökben nagyobb a fizikai is és a lelki leterheltség is, mely alapján szükséges a magasabb szintű alapellátás biztosítása ezeknél a szerveknél.

Az önkormányzatok esetében is az alapszintű ellátás érte el a legmagasabb értéket, ezenfelül közel 20% jelölte meg az emelt szintű ellátást. Ezen válaszok főként a HR munkatársak részéről érkeztek, hiszen ők szervezik az egészségügyi szűrővizsgálatokat. Elmondható, hogy ez az arány a vezetők részéről a legalacsonyabb, valószínűsíthető, hogy őket érinti legkevésbé az ingyenes szűrővizsgálatokra való igény.

Látható, hogy a dolgozók nagy százalékának az alapellátásról vannak ismeretei. Ez annak köszönhető, hogy a beléptetéshez kapcsolódóan végeztetik el a munkáltatók. A személyügyi szolgáltatások sorában ezen területen is rejlenek lehetőségek, ha a munkáltató szervezetek e feladatokat kiemelt, stratégiai célként fogalmazzák meg. A foglalkozás-egészségügyi szolgáltatás elvégzésre kötelezik a munkáltatót, ezért egy már meglévő alapellátás bővítésére is lenne lehetőség, ezért a gyakorlatban is könnyebben kivitelezhető. Az munkavállaló egészségi állapotának megőrzése stratégiai szempont is lehet, mely a szervezeti kultúra részét képezi. Fontossága abban rejlik, hogy mindkét fél részéről számtalan előnnyel jár. A munkavállaló a szolgáltatás által folyamatos egészségügyi ellátásban részesülhet, szűrő- és kontrollvizsgálatokon vehet részt, mely által egyrészt az elkötelezettség, pozitív attitűd kialakulása a munkáltató felé, másrészt az egészségi állapot is fenntartható, ebből kifolyólag a munkáltató is számos előnyre tehet szert. A dolgozók jobb egészségi állapota kevesebb táppénz és szabadság, hiányzással jár együtt, tehát a munka hatékonysága is nő ezáltal.

A hiányzási ráták mértékéről szóló kérdés esetében látható, hogy a munkavállalók legnagyobb arányban a „nem tudom” választ jelölték meg illetve a két legalacsonyabb kategória kapta a legmagasabb említésszámot, az 5% illetve 5 – 10%. Ez alapján kevéssé szűrhető messzemenő következtetés arra vonatkozóan, hogy az egészségügyi ellátás milyen mértékben szükséges ez a fajta támogatás.

#### 4. Összegzés, konklúzió

Összességében elmondható, hogy az integrált stratégiai menedzsment egyes elemeinek megvalósulására néhány kezdeményezés már előkészületben van, azonban a Magyary Program által leírt hatékony közszolgálati emberi erőforrás-menedzsment kialakításáig még sok feladata lesz a közigazgatás fejlesztését végző szakembereknek. Jól látható az integrált, egymásra épülő funkciók hiánya a szervezetekben az adatmódosítás funkció pozícióhoz rendelésére vonatkozó válaszokban is, hiszen a munkavállalók egyértelműen a HR-nek tulajdonítanak minden frissítési funkciót. Az integrált rendszerekben egy közreműködő személy több folyamatot is elláthat, akár elektronikus vezetői jóváhagyásra is lehetősége van, ezáltal egy önkiszolgáló rendszert működtetve.

A részletes összegzést az értékelésnek megfelelően több blokkban végeztük, hogy rendszerében illeszkedjen a fentebb kifejtettekhez.

Látható, hogy a humánerőforrás tevékenységet támogató informatikai rendszerek közül a szervezeteknél a legtöbb esetben az alapvető személyügyi nyilvántartások működnek. Ezek mindhárom foglalkozási területen a tb- és munkaügyi nyilvántartás, a cafeteria és személyügyi nyilvántartó rendszerek. Megállapítható, hogy az egyes területeknek megvan a saját rendszerük, melyet a legnagyobb arányban használnak. Ez az államigazgatásban a Wintiszt program, mely a legtöbb szervezetnél használatban van, ezért is ért el magas eredményt is a programra vonatkozó kérdésekben.

A rendvédelemben a Szenyor rendszer a legnépszerűbb, és mivel ez a leggyakrabban használt, vélhetően, hogy ezért ért el magas ismertségi értéket is, habár ez nem kifejezetten személyügyi program.

A munkaügyi kapcsolatok vizsgálata rámutatott, hogy mindhárom területen működő érdekképviselői fórumok különböző fajtáit kevesen ismerik. A rendvédelemben dolgozók a legtájékozottabbak, míg az államigazgatásban dolgozó tisztviselők esetében inkább csak azok ismerik, akik közvetlen kapcsolatban vannak a valamely szervezettel. A beosztások szerinti bontás szintén ezt a feltevést erősíti. Az információ hiányára utal az az eredmény is, hogy a válaszadók több mint fele (az önkormányzatban és az államigazgatásban) nem tudja, hogy kihez kell fordulnia – ki a közvetlen kapcsolattartó –, ha el akarja érni az Magyar Kormánytisztviselői Kart. Itt is a rendvédelem keretében dolgozó válaszadók látszanak a legtájékozottabbnak.

Az etikai kódex és integritás vizsgálata kapcsán megállapíthattuk, hogy az etikai kódexek az államigazgatásban és a rendészeti igazgatásban foglalkoztatottak körében igen magas ismertségre tettek szert, ehhez képest alacsonyabb, de közel 50%-os értéket mérhettünk az önkormányzatok esetében is. Az integritásra vonatkozó válaszok a rendészeti szervek körében majdnem egyharmados arányt értek el, ami annak tükrében kiemelkedő, hogy e szervezeteknek nincs jogszabályi kötelezettsége ilyen tárgyú tervek készítésére. Ez megítélésünk szerint arra utal, hogy a rendvédelmi szervek munkatársai körében erős igény mutatkozik ilyen irányú tervek készítésére.

A foglalkozás-egészségügyi vizsgálat törvényileg szabályozott, minden munkavállaló számára kötelező elem. A szervezeteknek vagy cégeknek lehetőségük van ezt a tevékenységet kibővíteni, mely által ez a feladat egyfajta szolgáltatássá válik. A kérdés a foglalkozás-egészségügyi vizsgálat jellegére vonatkozott, illetve az azzal kapcsolatos tájékozottságot mérte. Általánosságban elmondható, hogy a legtöbb szervezet az alapellátást nyújtja, azonban ez a fajta szolgáltatás egyértelműen többlétszolgáltatásként is megjelenik. Hangsúlyozni kell, hogy a hivatásos állományúak esetében az alapellátás is jóval komplexebb, mint a civil közigazgatás

részt vevői számára, esetükben ez leggyakrabban a háziorvosi szolgáltatással egészül ki. Az önkormányzatok esetében bevett gondoskodási eszköz az emelt szintű egészségügyi ellátás biztosítása.

A személyügyi szolgáltatások köre hatalmas, szerteágazó területet foglal magába, mely számos részre osztható és nézőpontból vizsgálható. Jelen vizsgálat célja volt, hogy felmérjük, hogy mely rendszerek vagy szervezetek működnek illetve, hogy ezeket milyen arányban ismerik a munkavállalók. Elmondható, hogy alapvetően ma a közszolgálati HR tevékenység főleg az adminisztratív feladatok ellátásában merül ki. Az informatikai rendszerek is ezeknek az alapfunkcióknak a támogatását látják el, különálló programokat használnak a szervek.

Az integrált HR menedzsment alapját képezi egy integrált informatikai rendszer, melynek bázisára már felépíthető egy komplex struktúra. Az egyes HR funkciók ezáltal nem szigetszerűen működnek, hanem egy összefüggő rendszert alkotva, hiszen ezek a folyamatok egymásra épülnek az új belépő felvételétől egészen a nyugdíjig. A közszolgálatban nagyobb egységek (pl: központi közigazgatás, rendvédelem) „összefogásával” lenne megvalósítható ez a cél. Alapját természetesen a személyügyi nyilvántartás képezi, a ráépülő funkciók pedig moduláris szerkezetben jelennek meg. Egy ilyen elképzelés komplex, a KSZSZR rendszerhez hasonló szerkezetű szoftvert igényel.

A HR tevékenység láthatóan nagyrészt adminisztratív feladatokat lát el, hiszen a sok informatikai rendszer, a bonyolult és nehézkes folyamatok rengeteg adminisztrációt igényelnek, így a személyügyi munkatársak munkaidejét kitöltik az operatív feladatok. Fejlesztési funkciók ellátására kevésbé van lehetőség egy ilyen környezetben. Az integrált rendszerek létrehozásával együtt az önkiszolgáló funkció bevezetése is elérhetővé válna, ily módon a terület számára több lehetőség is nyílna. Nem csak azáltal, hogy idő szabadul fel, hanem egy komplex struktúra képes olyan adatszolgáltatás biztosítására, mely a felsővezetői döntésekhez nagymértékben hozzájárul. A statisztikai adatokon túl a controlling és monitoring funkciót egyaránt biztosíthatja. Ily módon a HR tevékenység a versenyszférához hasonlóan szolgáltató központok kialakításával működik a leghatékonyabban. Ezen gyakorlatot a piaci szféra több területen is igazolta. Ezáltal a folyamatok ésszerűsítése is megvalósulhatna.

Ahhoz, hogy ez a hatékonyan, szervezeten működő struktúra létrejöhessen paradigmaváltás szükséges a közszolgálatban, leginkább a felső vezetők részéről, hiszen az elégedettségre vonatkozó kérdések esetében – melyre az „Elégedettség a közszolgálatban?” című tanulmány részletesen rávilágít – szembetűnő, hogy a HR tevékenység fő funkciója jelenleg az adminisztratív feladatokat végrehajtása. A HR stratégiai szerepe tehát a felső vezetés szemléletváltásában rejlik.

## Irodalomjegyzék

- BAKACSI Gy (2004): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
- BERKI E. (1998): *Munkaügyi kapcsolatok közszolgálatban*, BKE VKI, Budapest.
- GAJDUSCHEK Gy. (2008): *Közszolgálat. A magyar közigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere az empirikus adatok tükrében*, Budapest, KSZK.
- JUHÁSZ Á. (2007): *Az egyén, és a szervezet fókuszú munkahelyi egészségfejlesztés*, Doktori disszertáció.
- KAROLINY M.–POÓR J.–SPISÁK, Gy., (2000): *Az emberi erőforrás menedzselés az üzleti szférában*. Vezetéstudomány 5. sz. pp. 13–22.
- KAROLINY M.–MÁRTONNÉ K.–POÓR J. (2010). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Rendszerek és alkalmazások*. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.
- Dr. KOCSONDI J.–DAJNOKI K. (2008): *Munkaügyi kapcsolatok, Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szaktudás Kiadó Ház., pp. 145–164.
- LÁSZLÓ Gy. (2001): A munkaügyi kapcsolatok rendszere. In: *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Szerk: Poór J.–Karoliny M.-né, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 333–371. p
- Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (2011) (2012).
- MAJÓ Z. (2007): *Az Elektronikus Humánerőforrás Menedzsment és a HR-outsourcing értelmezési és kapcsolati rendszere*. Vezetéstudomány 9 pp: 30–39.
- MAJÓ, Z.–DOBAY, P. (2009): Az emberi erőforrás menedzsment informatikai támogatása. In.: Karoliny, M.–Poór. J.; *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. pp.: 449–474 Complex Kiadó, Budapest.

## Elektronikus források:

- <http://www.rendvedelmikar.hu/esztési>
- <http://econ.core.hu/doc/mt/2005/hun/kozelkep.pdf>
- <http://www.undp.org/content/undp/en/home.html>
- <http://mkk.org.hu/node>
- [www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu) Tanulmányok: Trendek a munkaerő fejlesztési szolgáltatások területén

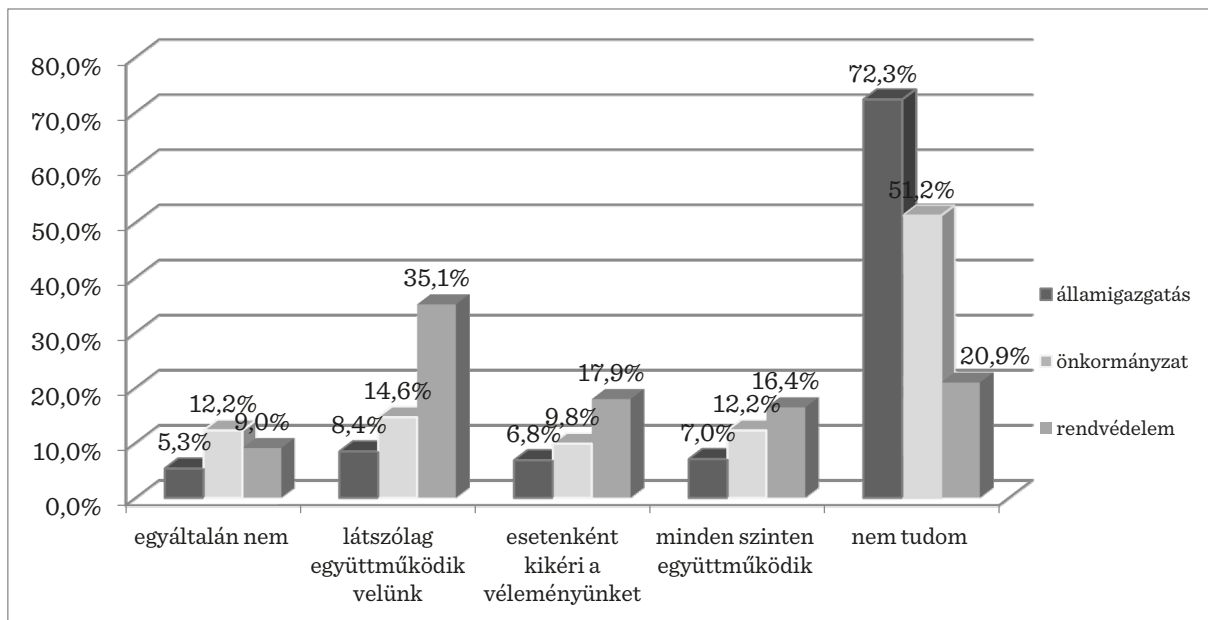
**Jogszábjegyzék:**

- 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről
- 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról
- 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról
- A Tanács 1083/2006/EK rendelete az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alapra és a Kohéziós Alapra vonatkozó általános rendelkezések megállapításáról
- 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről, valamint az érdekérvényesítő fogadásának rendjéről

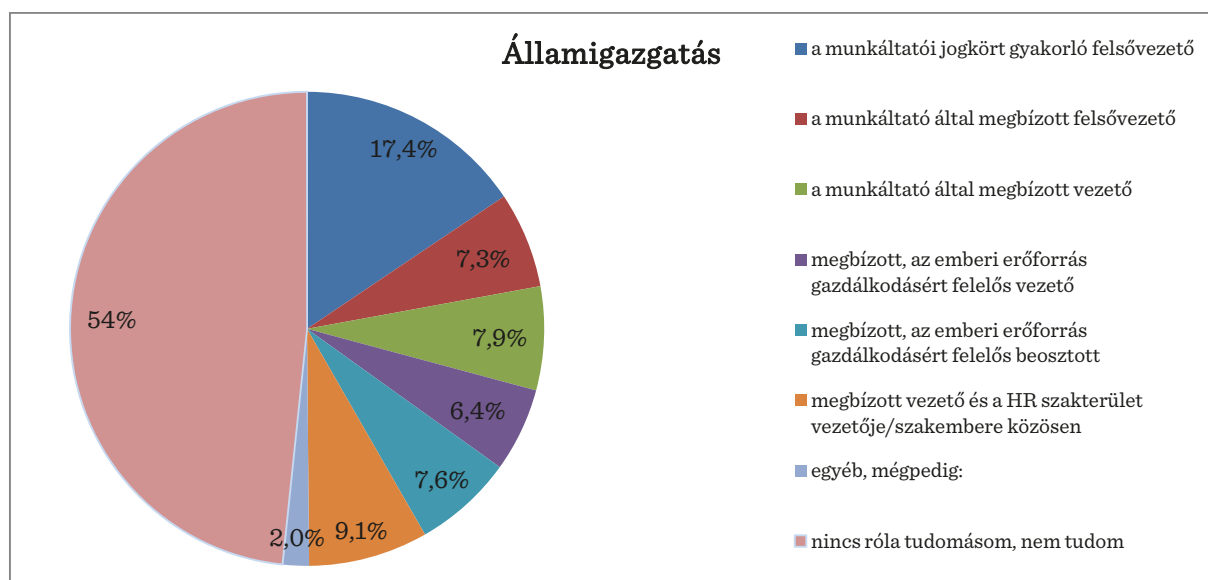
## Mellékletek

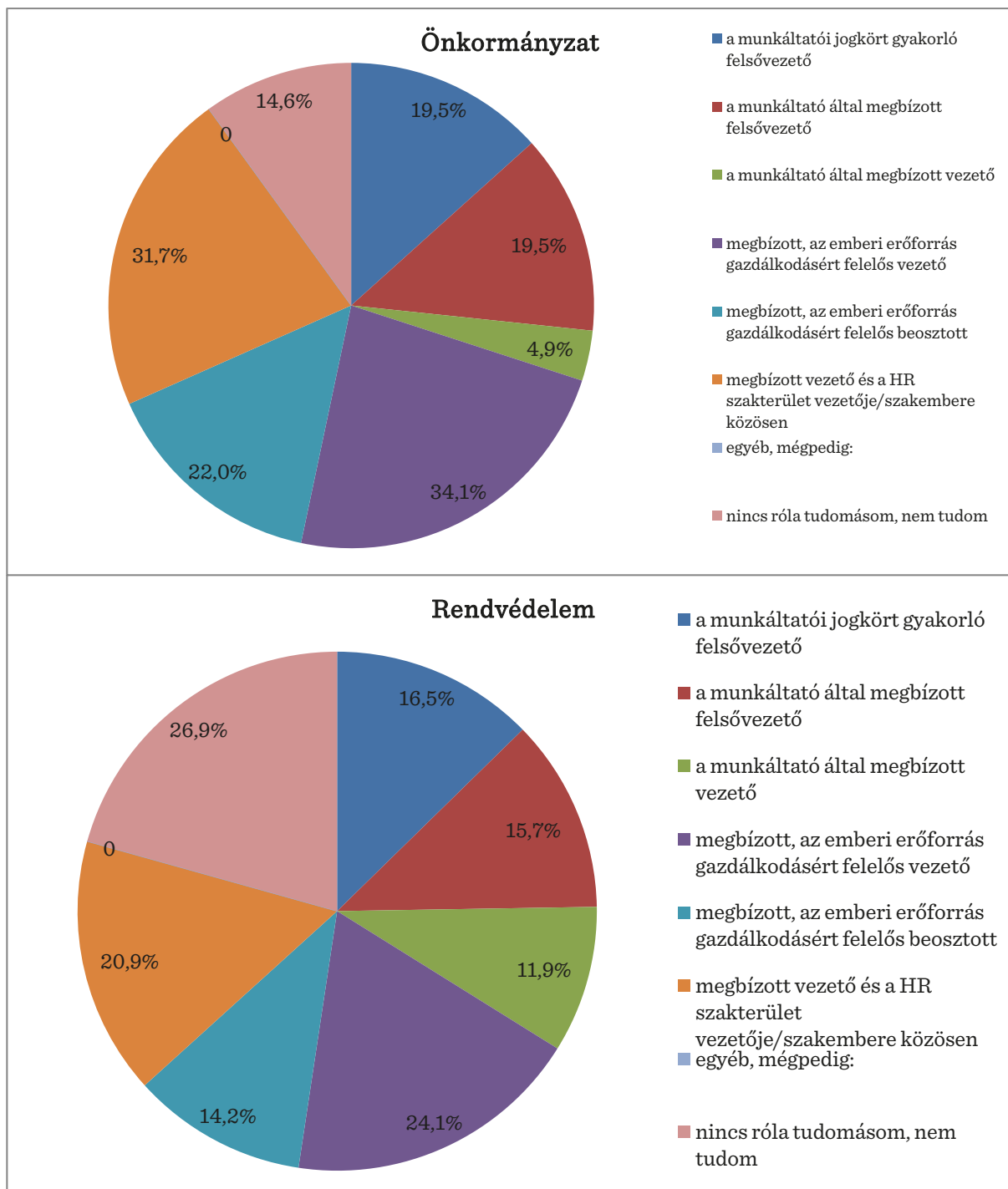
### 1. számú melléklet

Az Ön véleménye szerint mennyire tekinti partnernek a szervezet vezetése az érdekképviselői szerveket?



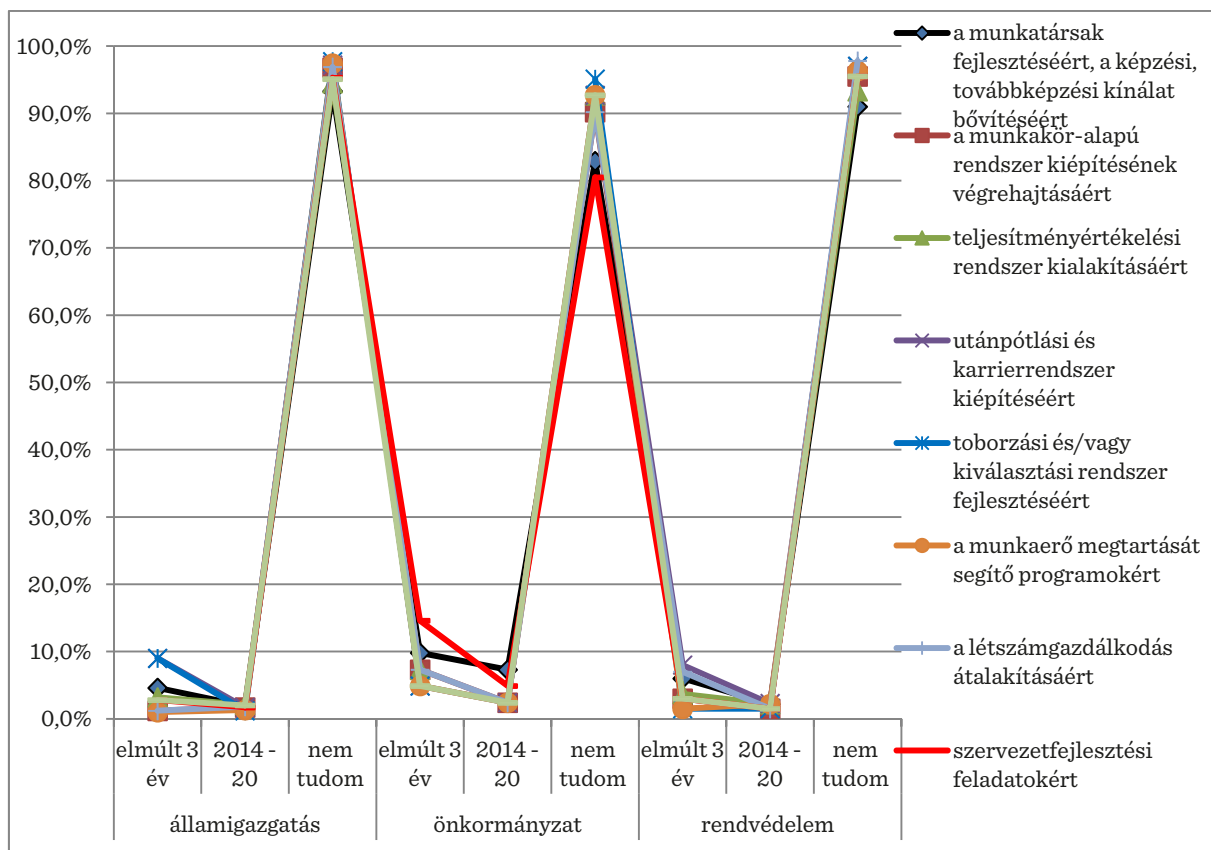
Az Ön szervezeténél ki látja el a munkaügyi kapcsolatok működtetésével összefüggő operatív feladatokat?





## 2. számú melléklet

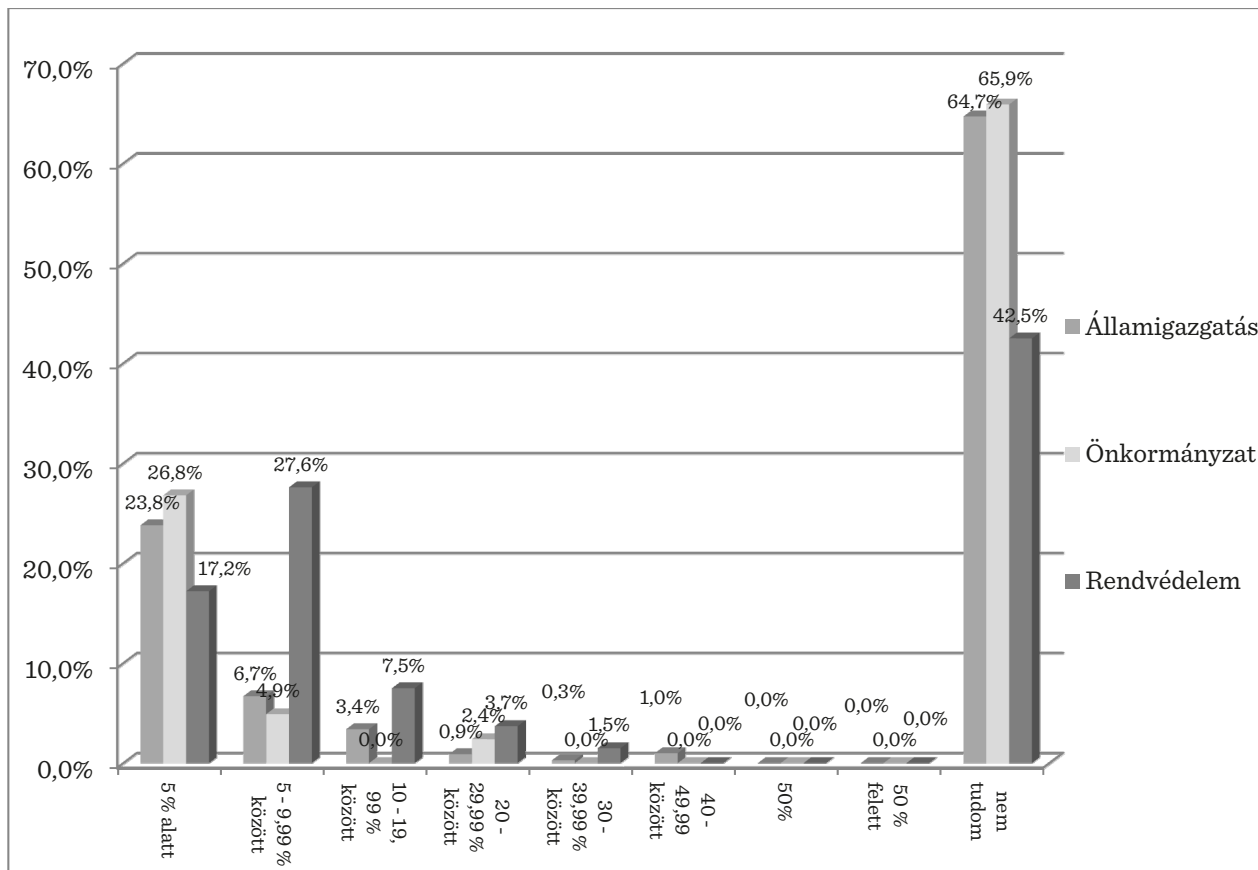
Tudomása szerint az Ön szervezete, illetve az emberi erőforrás gazdálkodásért felelős szervezeti egysége az elmúlt három évben indult-e, vagy részt vett-e valamilyen pályázaton, továbbá tervezi-e a 2014–2020 közötti tervidőszakra vonatkozóan pályázni az alábbi célokért?





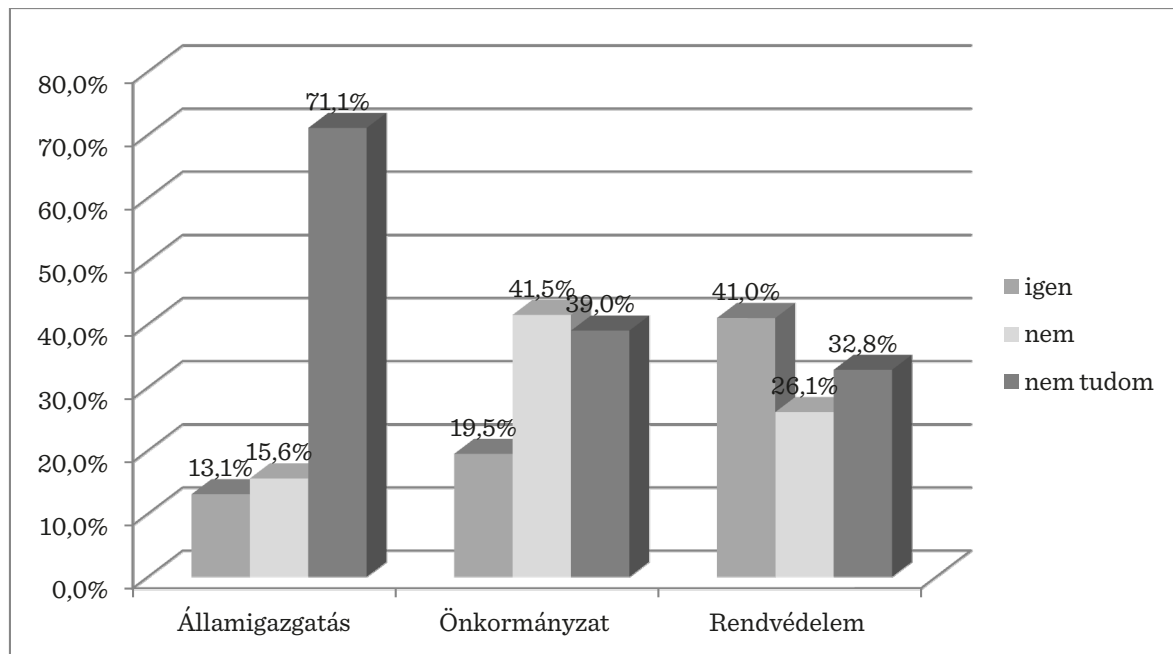
3. számú melléklet

Megítélése szerint mekkora volt az elmúlt évben az Ön szervezetében mért hiányzási ráta az összmunkaidő százalékos arányában?



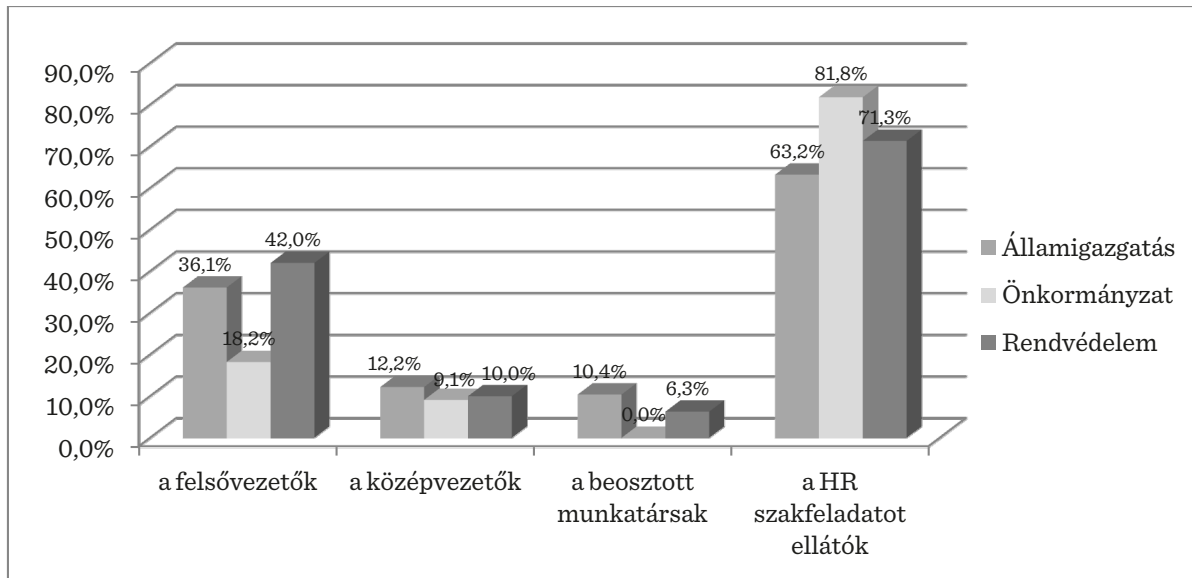
4. számú melléklet

Ismeretei szerint az Ön szervezete biztosít-e a munkatársak részére jogsegély szolgáltatást, jogi képviselést?

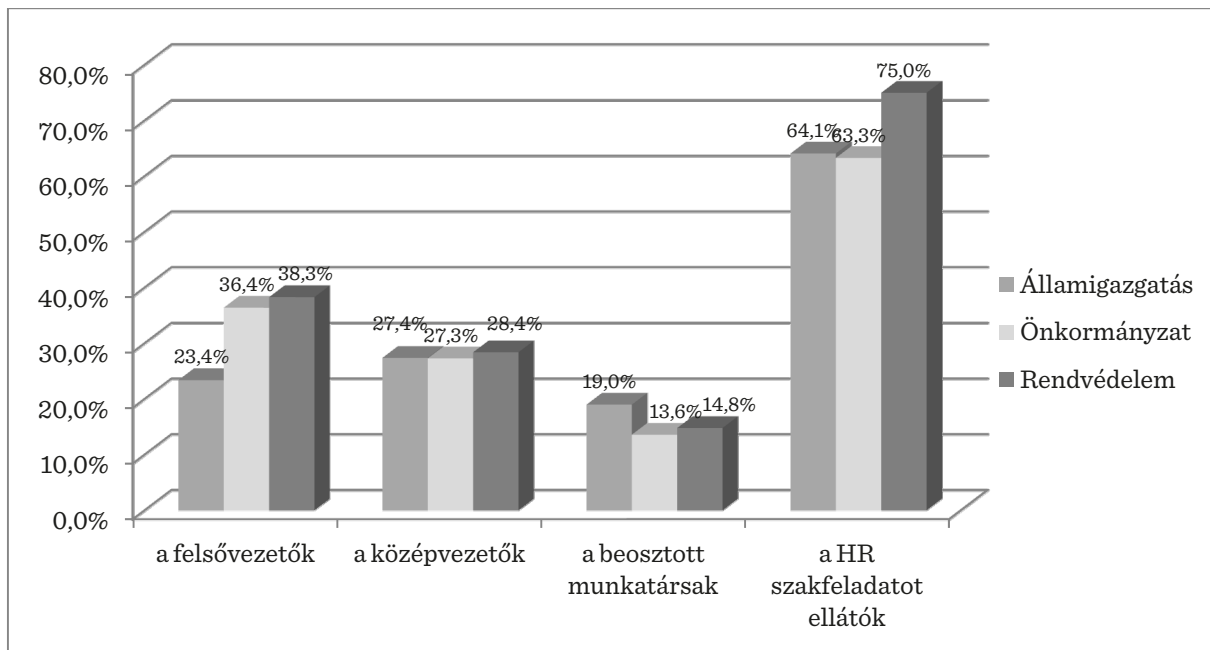


5. számú melléklet

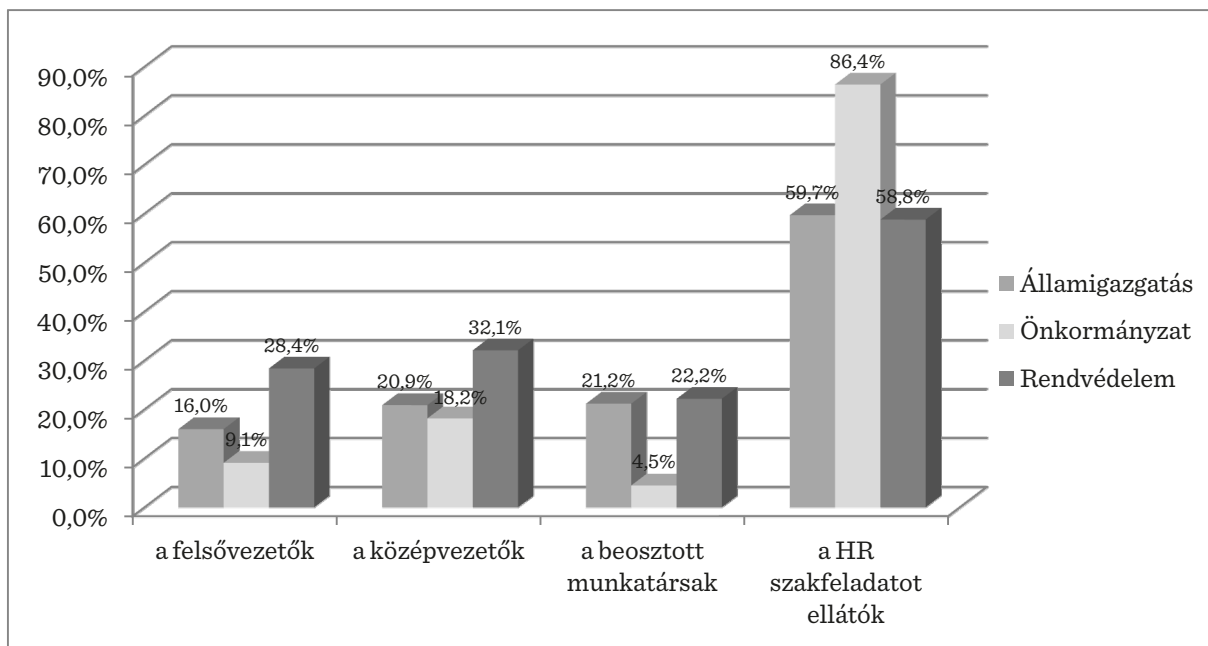
**Ha alkalmaznak informatika rendszert a HR tevékenység támogatásához, azt kik és milyen mértékben vehetik igénybe?**



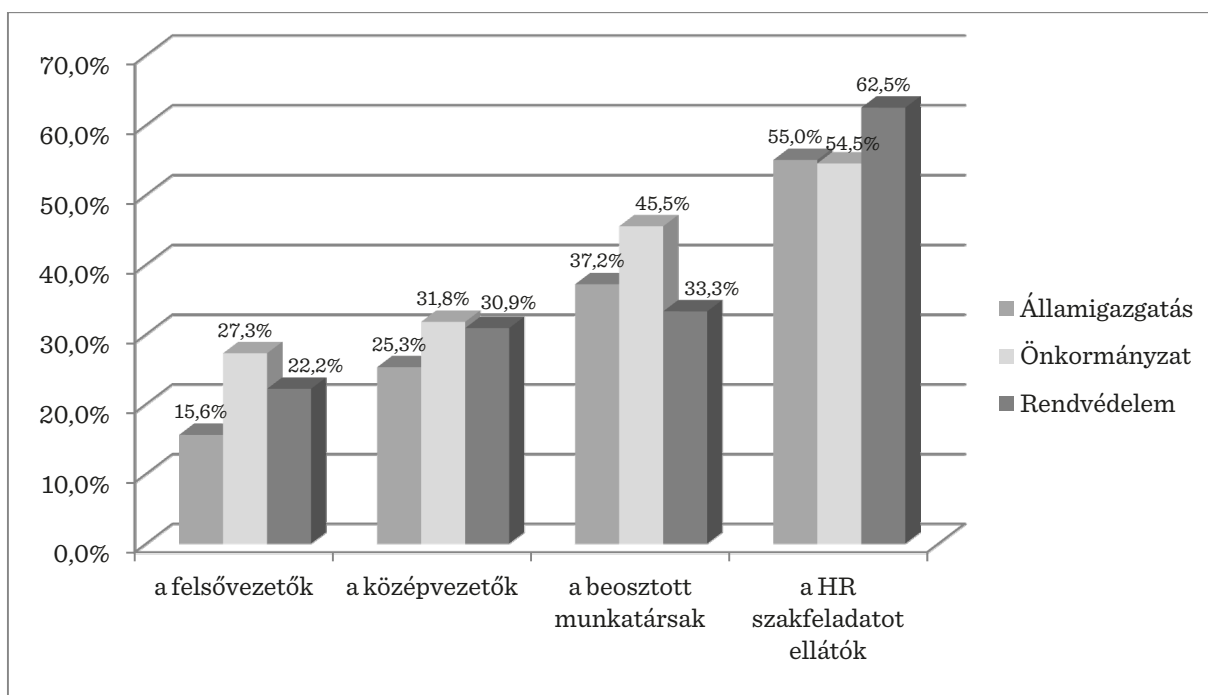
**valamennyi használt rendszerhez teljeskörűen**



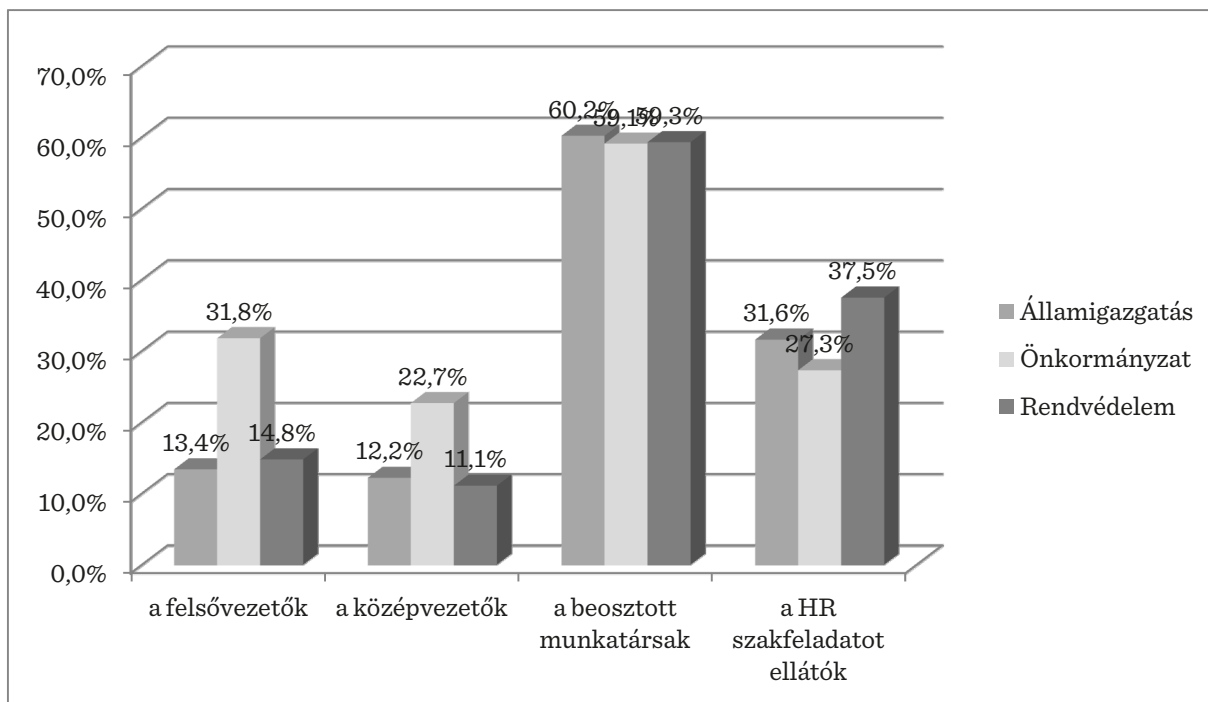
**meghatározott rendszerekhez teljeskörűen**



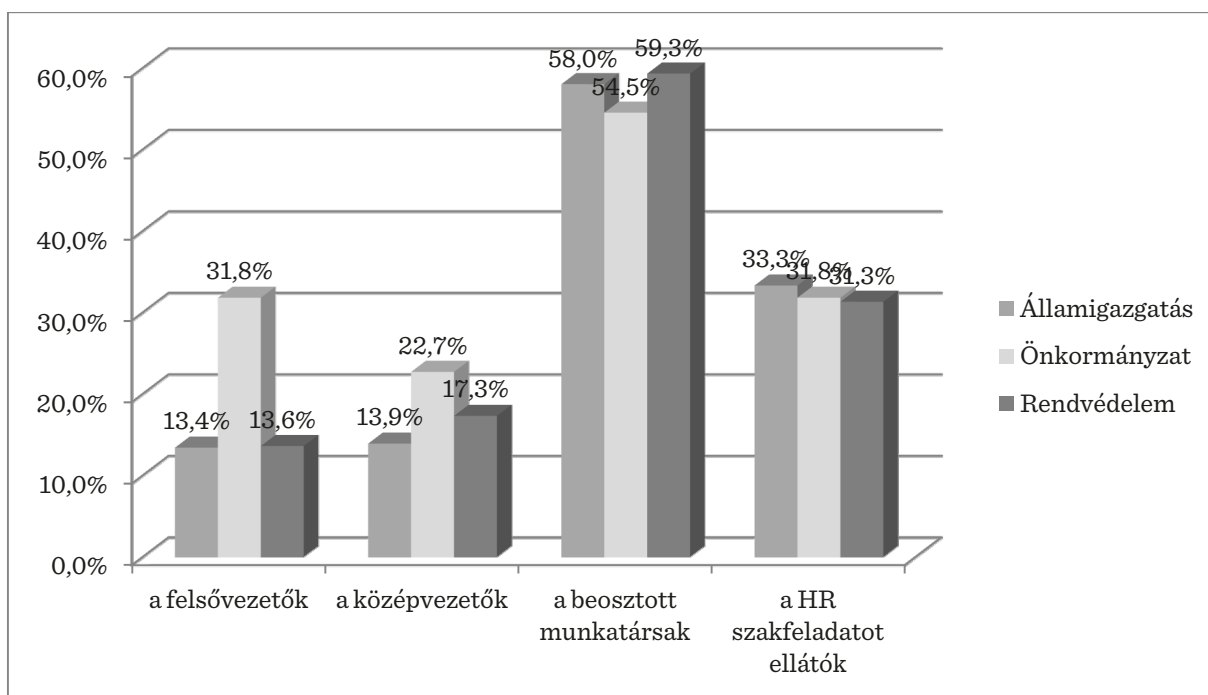
valamennyi használt rendszerhez részlegesen



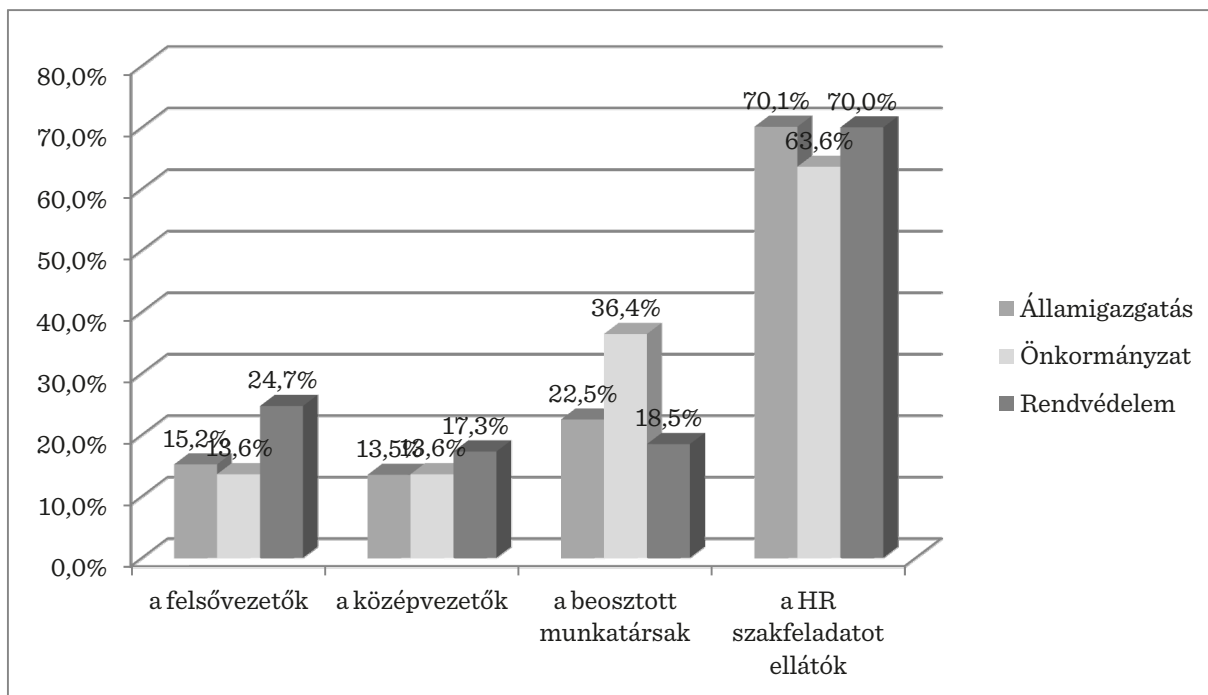
meghatározott rendszerekhez részlegesen



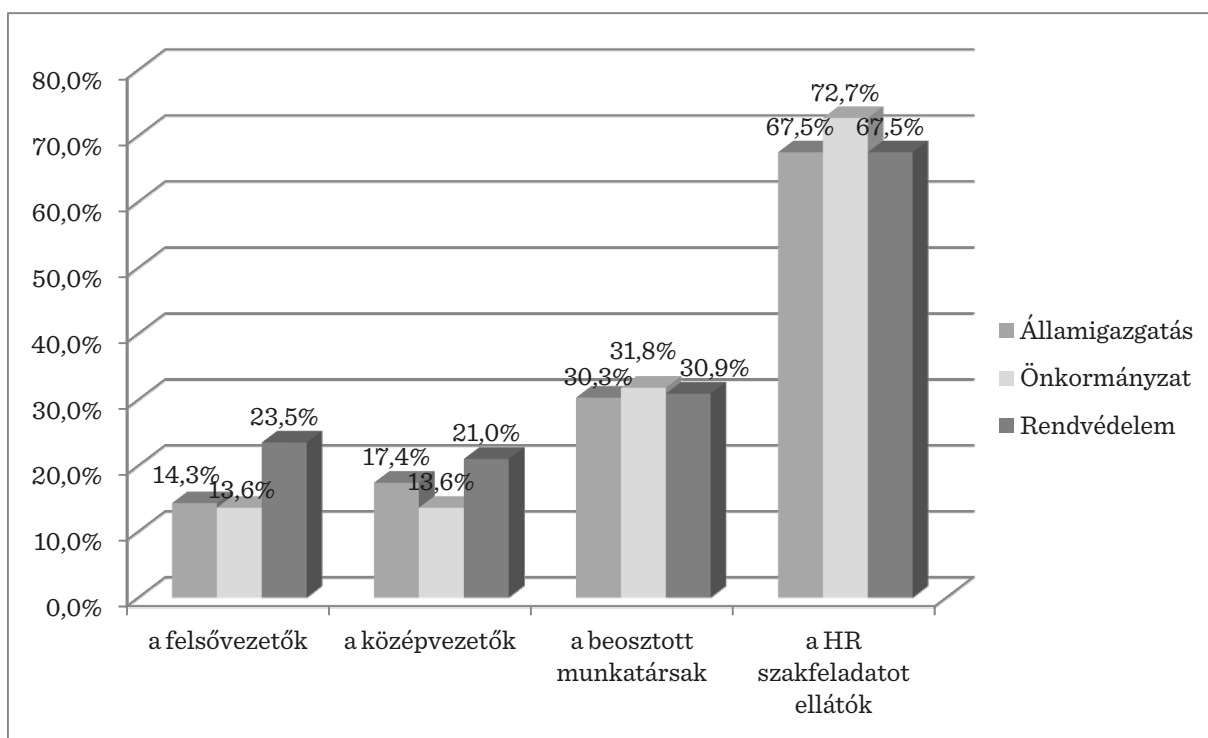
**közvetlenül nincs hozzáférése egyik használt rendszerhez sem**



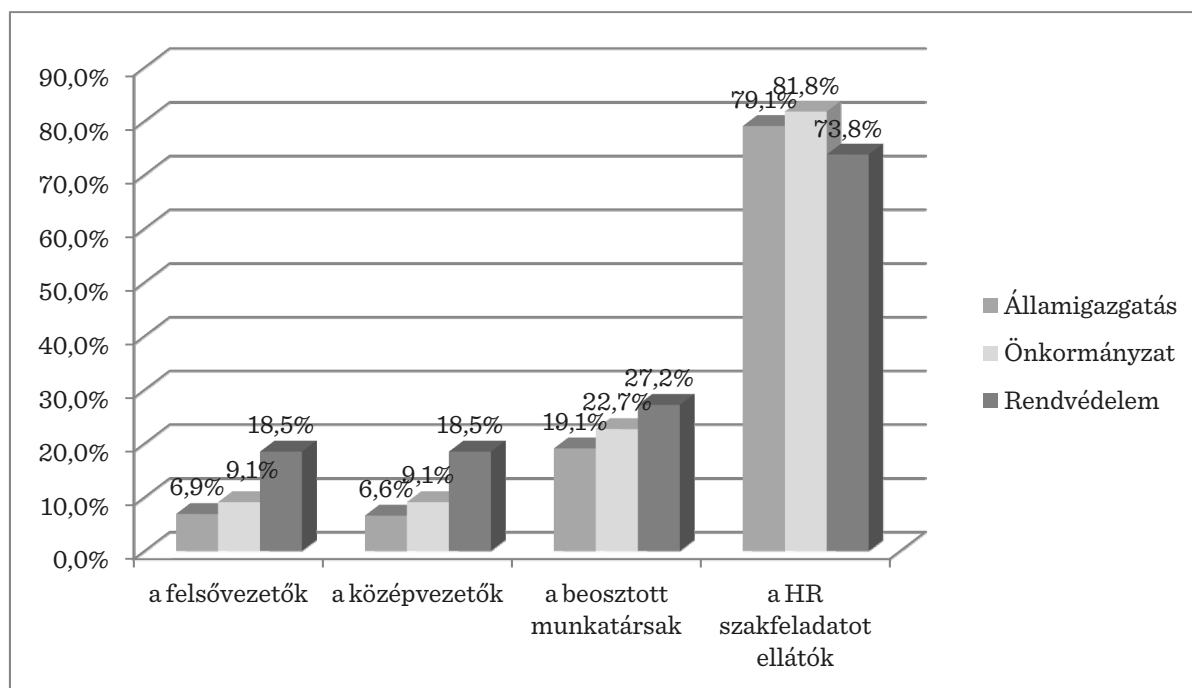
**közvetlenül nincs hozzáférése a meghatározott rendszerekhez**



saját adatait valamennyi használt rendszernél frissítheti



saját adatait a meghatározott rendszereknél és mértékben frissítheti



**saját adatait is csak a HR szakterület szakemberei frissíthetik**





KÖZIGAZGATÁSI ÉS IGAZSÁGÜGYI  
MINISZTERIUM

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszecsenyiterv.gov.hu](http://www.ujszecsenyiterv.gov.hu)  
06 40 638 638



MAGYARORSZÁG MEGÚJUL



MAGARY  
PROGRAM



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Új közszolgálati életpálya  
ÁROP-2.2.17